

12-01-2017

Hoofdrapport

Resultaatgericht samenwerken

*Efficiënter en effectiever
voorbereidingsproces*



Erwin de Haar - 2074008

Rik van Summeren - 2077526

RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN

School: Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Opleiding: Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerp)
Docenten: Moniek Heitbrink
Joop de Zwart
Sylvia Corsten

Bedrijf: Hagemans Vastgoedonderhoud
Begeleiders: Simon Ruijs
Arno Roozeboom
Wouter Pieterse

Algemene gegevens

Studenten

Persoonlijke gegevens	Erwin de Haar	2074008
	ejh.dehaar@student.avans.nl	
Persoonlijke gegevens	Rik van Summeren	2077526
	rpaa.vansummeren@student.avans.nl	

Het bedrijf en begeleider(s)

Bedrijf	Hagemans Vastgoedonderhoud Tarweweg 5 6534 AM Nijmegen 024-3714417 www.hagemans.nl	 Figuur 1: (Hagemans, 2016)
Begeleider	Simon Ruijs	Manager Klant en Techniek
	sruijs@hagemans.nl	
Begeleider	Wouter Pieterse	Projectleider
	wpieterse@hagemans.nl	
Begeleider	Arno Roozeboom	Projectleider
	aroozeboom@hagemans.nl	

Avans Hogeschool en docent(en)

School	Avans Hogeschool Onderwijsboulevard 215 5223 DE 's-Hertogenbosch 088-5257500 www.avans.nl	 Figuur 2: (Avans, 2016)
Docent	Moniek Heitbrink - Stoffele	
	m.heitbrink@avans.nl	
Docent	Joop de Zwart	
	jg.dezwart@avans.nl	
Docent	Sylvia Corsten	
	s.corsten@avans.nl	

Voorwoord

Dit afstudeeronderzoek is gevormd ter afsluiting van onze opleiding Bouwkunde met de afstudeerrichting Bouw Technisch Ontwerp aan de academie Bouw & Infra binnen Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch en Tilburg. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van september 2016 tot en met januari 2017 bij Hagemans Vastgoedonderhoud te Nijmegen.

Het rapport was er nooit gekomen als wij van Hagemans niet de mogelijkheid hadden gekregen om op dit interessante onderwerp Resultaatgericht samenwerken af te studeren. Graag maken wij van deze gelegenheid gebruik om in de eerste plaats de bedrijfsbegeleiders, Dhr. C. Hagemans, Dhr. Ruijs, Dhr. Pieterse en Dhr. Roozeboom, te bedanken voor hun begeleiding en ondersteuning. Mede door de kritische blik van Dhr. Ruijs, Dhr. Pieterse en Dhr. Roozeboom is het opstellen van dit rapport goed verlopen en heeft het onderzoek tot het gewenste eindresultaat geleid. Daarnaast willen wij ook alle medewerkers van Hagemans en iedereen die heeft meegewerkt aan dit onderzoek bedanken voor de prettige samenwerking.

Uiteraard gaat onze dank ook uit naar de begeleiders van Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch en Tilburg, Mevr. Heitbrink, Mevr. Corsten en Dhr. De Zwart. Wij willen hen bedanken voor de begeleiding en betrokkenheid tijdens het afstudeertraject. Wij hebben veel aan de voortgangsgesprekken en afstemmingsmomenten gehad en daar is dit eindresultaat uitgekomen.

Tenslotte, maar zeker niet in de laatste plaats, willen wij iedereen bedanken die ons bij het afstuderen gesteund hebben. Vooral gaat onze dank uit naar onze familieleden die ons in de afgelopen perioden enorm hebben geholpen.

Wij wensen u veel plezier met het lezen van ons eindrapport.

Erwin de Haar en Rik van Summeren
Nijmegen, januari 2017

Samenvatting

Door veranderingen in de onderhoudsmarkt heeft er de laatste jaren een verschuiving plaats gevonden in de verschillende aanbestedingsvormen. Opdrachtgevers hunkeren naar efficiënte en effectieve samenwerkingsverbanden met opdrachtnemers, zodat zij betaalbare huurwoningen aan de sociale doelgroep kunnen bieden. Resultaatgericht samenwerken (RGS) is een inkoopvorm dat perspectief biedt om deze vraag van de opdrachtgever te realiseren. Het is een manier om een efficiëntieslag te maken op het gebied van onderhoud en het beheersen van kosten. Veel opdrachtgevers hebben de stap genomen om (een deel van) het bezit / de verhuureenheden te onderhouden middels RGS. Echter brengt de systematiek een aantal veranderingen met zich mee voor alle betrokkenen in vergelijking met andere inkoopvormen. Daarnaast vergt het tijd om de systematiek optimaal in de organisatie te implementeren.

Hagemans Vastgoedonderhoud is een onderhoudsbedrijf dat zich richt op het onderhouden van vastgoed in opdracht van opdrachtgevers. Enkele jaren geleden heeft Hagemans besloten om onder andere middels RGS te kunnen opereren. De eerder uitgevoerde RGS-projecten verliepen naar eigen zeggen bij deze organisatie niet optimaal. Om deze redenen vermoeden ze dat het RGS-voorbereidingsproces efficiënter en effectiever uitgevoerd kan worden.

Het onderzoek is gericht op het voorbereidingsproces van RGS. Hieronder vallen de initiatieffase, planontwikkeling, planuitwerking en voorbereiding. Door eerder genoemde redenen is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Hoe verhoudt het voorbereidingsproces van de RGS-onderhoudsprojecten zich tot andere onderhoudsbedrijven en kan dit efficiënter en effectiever?”

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden zijn er literatuur- en praktijkonderzoeken uitgevoerd. Onderdeel van het praktijkonderzoek is een casus die is ontwikkeld om een deel van de onderzoeksvraag beantwoord te krijgen. Middels de resultaten van de casus is er een representatief beeld geschetst van het voorbereidingsproces bij Hagemans en externe opdrachtnemers. Uit deze resultaten bleek dat de verhouding van het voorbereidingsproces bij Hagemans ten opzichte van andere onderhoudsbedrijven ongeveer gelijk is. Echter zijn er een aantal onderhoudsbedrijven die het voorbereidingsproces efficiënter en effectiever vervullen dan Hagemans, waarop een aantal aanbevelingen zijn gebaseerd.

Naast de casus zijn er interviews afgenomen bij zowel opdrachtnemers als opdrachtgevers, waaruit signalen en bevindingen naar voren kwamen. Deze signalen en bevindingen vervullen een rol in het voorbereidingsproces dat nog niet optimaal verloopt. Op deze signalen en bevindingen is een toetsing gedaan met interne RGS-deskundige.

Op basis van de toetsing en overige relevante informatie zijn de volgende aanbevelingen voor een efficiënter en effectiever voorbereidingsproces van RGS-onderhoudsprojecten naar voren gekomen:

- Er is een checklist opgesteld die als hulpmiddel dient bij het formuleren en doorvragen naar de complex strategie, hiermee worden dubbelingen voorkomen;
- Bij de kick-off dienen alle betrokkenen meer aandacht te besteden aan de overlegmomenten, deadlines en beslistmomenten;
- Bij investeringsprojecten dient standaard een bewonersonderzoek af te worden genomen, zodat er gericht kan worden gewerkt en er meer draagvlak en klanttevredenheid ontstaat;
- De opdrachtnemer dient meer druk uit te oefenen op de opdrachtgever, zodat de loop- en wachttijden verkort kunnen worden.

Summary

By changes in the maintenance market over the last years, there has been found a shift in the different tender methods. Clients crave for efficient and effective working relationships with contractors, so that they can offer affordable rental properties on the social target group. Results-oriented cooperation (RGS) is a tender method that offers perspective to accomplish the question of the client. It is a possibility to make an efficiency step in the field of maintenance and controlling costs. Many clients have taken the step to maintain (a part of) the property / rental units through RGS. However the system brings several changes for all concerned in addition to other tender methods. It also takes time to implement the system optimally in the organization.

Hagemans Vastgoedonderhoud is a maintenance company that focuses on maintaining real estate commissioned by clients. Some years ago, Hagemans has decided to be able to operate through RGS in addition to the other procurements forms. The previously exported RGS-projects in this organization did not went optimal, as they said themselves. For these reasons, they suspect that the RGS-preparation process can be carried out more efficiently and effectively.

The research is focused on the preparation process of RGS. This includes the initiative phase, plan development, plan elaboration and preparation. By previously mentioned reasons, the following research question has been formulated:

"How does the preparation process of the RGS-maintenance projects compare to other maintenance companies and can this be more efficient and more effective?"

To answer the research questions, there has been carried out literature research and practical research. Part of the practical research is a case that was developed to answer a part of the research question. Using the results of the case there is a representative and broader picture of the preparation process at Hagemans and external contractors. The results have shown that the comparison of the preparation process of Hagemans related to other maintenance companies is roughly equal. However there are a few maintenance companies that fulfill the preparation process more efficient and effective than Hagemans, which a number of recommendations are based on.

Beside the case there are interviews abated with contractors and clients, from which signals and findings emerged. These signals and findings fulfill a task in the preparation process that is not yet optimal. On these signals and findings a review is done with an internal RGS-expert.

Based on the review and other relevant information there are the following recommendations for a more efficient and effective preparation process of RGS-maintenance projects:

- A checklist has been developed, which should help in formulating and asking questions to the complex strategy, this will prevent doubles;
- At the kick-off all those who are involved should pay more attention to the meetings, deadlines and decision moments;
- They should take resident research standard at investment projects, so that there can be worked more focused. It will ensure greater support and customer satisfaction;
- The contractor has more pressure to bear on the client, so that the duration and waiting times can be reduced.

Begrippenlijst

Hieronder zijn de gebruikte begrippen in de scriptie op alfabetische volgorde weergegeven. De begrippen die zijn geraadpleegd komen allemaal van dezelfde bron, namelijk (Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden, 2013). Ieder begrip is voorzien van een getal, waaraan een koppeling in de scriptie hoofdstukken is gemaakt. Deze koppeling is te herkennen doordat er achter het begrip in het hoofdstuk een klein getalletje is geplaatst.

1. Bewonersparticipatiegroep

Een groep bewoners die de belangen van alle bewoners in het complex, de straat of de wijk vertegenwoordigt. De groep denkt, doet en kijkt mee bij het totale RGS-proces. Zij weten precies wat er speelt in het complex en welke wensen en behoeftes er zijn bij alle bewoners.

2. Bouwteam

Vorm van samenwerking waarbij de opdrachtnemer in de loop van of aan het eind van de planontwikkeling aan tafel schuift en tezamen met de opdrachtnemer de planuitwerking en optimalisatie tot en met de oplevering (procesfasen III tot en met VI) doorloopt.

3. Competentie

Een competentie is het vermogen om door middel van kennis, inzicht, attitude en vaardigheidsaspecten in concrete taaksituaties doelen te bereiken.

4. Continuïteit

Continuïteit is het doorvoeren van een bepaalde gebeurtenis. In het onderhoud kan het begrip continuïteit worden toegepast op het gebied van werk.

5. Cultuurveranderingen

Cultuurveranderingen bestaan uit gemeenschappelijk gedrag en de normen en waarden. Daarbij doelt men op de wijze waarop de mensen in een organisatie met elkaar omgaan.

6. Effectief

Effectief wil zeggen dat men op zodanige wijze handelt dat het gewenste resultaat wordt behaald.

7. Efficiënt

Efficiënt wil zeggen dat ervoor gezorgd wordt dat een inspanning met zo weinig mogelijk tijd of geld uitgevoerd wordt. Een maatregel is soms wel efficiënt, maar daarmee nog niet altijd effectief.

8. Exploitatiekosten

De exploitatiekosten van een gebouw bestaan uit de kapitaallasten van de investering, de kosten voor aanpassingen, onderhoud, energie en water, en schoonmaak- en beheerskosten gedurende de periode dat het gebouw in exploitatie is.

9. Exploitatieperiode

De (beoogde) periode waarin de vastgoedobjecten zullen worden geëxploiteerd.

10. Faalkosten

Alle kosten die ten behoeve van het eindproduct zijn gemaakt, ontstaan door vermijdbaar tekortschieten.

11. Inspanningsgericht werken

Maatregelen uitgevoerd volgens door de opdrachtgever in een bestek omschreven inspanningen/werkmethode. Het te bereiken kwaliteitsniveau als zodanig is niet afgesproken.

12. Ketengericht samenwerken

Overkoepelend begrip waarmee het streven naar samenwerking tussen de in de keten betrokken partijen wordt aangeduid.

13. Onderhoud

Combinatie van technische, administratieve en managementactiviteiten gedurende de levensduur van een object, met als doel het te houden, of terug te brengen, in een staat waarin het de vereiste functie kan uitoefenen.

14. Ontwerp en engineering RGS

Extra activiteiten bovenop de reguliere activiteiten in de algemene kosten (AK) voor werken in bouwteam die opdrachtgever en opdrachtnemer met elkaar overeenkomen.

15. Opdrachtgever

Natuurlijke persoon of rechtspersoon die opdracht geeft tot uitvoering van werk of te verrichten diensten.

16. Opdrachtnemer

Natuurlijke persoon of rechtspersoon die werk uitvoert of diensten verricht.

17. Prestatie-eisen

Gekwantificeerde eigenschappen van een bouwdeel (of -systeem).

18. Prestatie-indicator

Eigenschap van een bouwdeel (of -systeem) waarover een prestatie-eis wordt afgesproken.

19. Resultaatgericht samenwerken

RGS is een samenwerkingsmethode dat is gericht op het maken van een efficiëntieslag op het gebied van onderhoud en het beheersen van kosten.

20. Scenario (of Onderhoudsscenario)

Scenario is een integraal meerjarig plan van aanpak voor het complex of object waarin maatregelen zijn benoemd naar plaats, tijd en geld over de afgesproken exploitatieperiode en in relatie tot de afgesproken kwaliteit. Een geaccepteerd scenario kan door de opdrachtgever worden overgezet in een meerjarenonderhoudsplanung en -begroting. De opdrachtnemer geeft in de onderhoudsscenario's het 'leidende' onderhoudsinterval aan.

21. Traditioneel aanbesteden

Opdrachtnemer is na enkelvoudige of meervoudige besteding betrokken bij de projectfasen opdrachtverstrekking tot en met oplevering (procesfasen IV tot en met VI).

22. VGO-keur

Keurmerk VastGoedOnderhoud. Keurmerk afgegeven door de Stichting VGO aan opdrachtnemer waaruit blijkt dat opdrachtnemer aan basale eisen voldoet met betrekking tot resultaatgericht werken (kennis, bekwaamheid, organisatie, financiële gezondheid en klanten- en medewerkerstevredenheid). Vooralnog toegespitst op open geveldelen (ramen, deuren, kozijnen, panelen, e.d.).

Inhoudsopgave

Algemene gegevens	- 2 -
Voorwoord	- 3 -
Samenvatting.....	- 4 -
Summary	- 5 -
Begrippenlijst.....	- 6 -
1 Inleiding	- 10 -
1.1 Aanleiding.....	- 10 -
1.2 Hagemans Vastgoedonderhoud	- 11 -
1.3 Probleemstelling.....	- 12 -
1.4 Doelstelling.....	- 13 -
1.5 Onderzoeksvragen.....	- 14 -
1.6 Methode	- 15 -
1.7 Leeswijzer	- 16 -
2 Literatuuronderzoek naar Resultaatgericht samenwerken	- 18 -
2.1 Procesmodel en onderliggende fasen	- 18 -
2.2 Kwaliteit in Balans (KiB)	- 23 -
3 Praktijkonderzoek naar het voorbereidingsproces van RGS	- 24 -
3.1 Praktijk ervaringen voorbereidingsproces Hagemans.....	- 24 -
4 Praktijkonderzoek opdrachtnemers.....	- 27 -
4.1 Interview opdrachtnemers.....	- 27 -
4.2 De externe opdrachtnemers	- 28 -
4.3 Samenvatting signalen opdrachtnemers.....	- 30 -
4.4 Casus schetsproject versie 1.....	- 33 -
4.5 Casus schetsproject versie 2.....	- 36 -
5 Praktijkonderzoek opdrachtgevers	- 40 -
5.1 Interview opdrachtgevers	- 40 -
5.2 De opdrachtgevers	- 41 -
5.3 Samenvatting signalen opdrachtgevers	- 42 -
6 Toetsing	- 47 -
6.1 Getoetste signalen opdrachtnemers.....	- 47 -
6.2 Getoetste signalen opdrachtgevers	- 50 -
6.3 Koppeling acties aan probleem- en doelstelling	- 51 -

7	Conclusies en aanbevelingen	- 53 -
7.1	Conclusie deelvragen.....	- 53 -
7.2	Conclusie hoofdvraag	- 53 -
7.3	Aanbevelingen.....	- 55 -
7.4	Discussie	- 57 -
7.5	Beperkingen.....	- 57 -
7.6	Vervolgonderzoek	- 57 -
8	Bronvermelding	- 58 -

Bijlagen

Bijlage I	Plan van Aanpak
Bijlage II	Aanvulling op de theorie
Bijlage III	Toelichting RGS-dossier
Bijlage IV	Interview opdrachtnemers
Bijlage V	Volledige transcripten opdrachtnemers
Bijlage VI	Overzichtslijst opdrachtnemers
Bijlage VII	Casus schetsproject (versie 1)
Bijlage VIII	Planningen versie 1
Bijlage IX	Casus schetsproject (versie 2)
Bijlage X	Planningen versie 2
Bijlage XI	Interview opdrachtgevers
Bijlage XII	Volledige transcripten opdrachtgevers
Bijlage XIII	Overzichtslijst opdrachtgevers
Bijlage XIV	Checklist complex strategie
Bijlage XV	Conclusies deelvragen

1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt in beeld gebracht hoe het onderzoek tot stand is gekomen en hoe het wordt uitgevoerd. Dit wordt grotendeels beschreven middels de APDRA methode (Scribbr, 2013). Als afsluiting wordt de structuur van de scriptie toegelicht middels een leeswijzer. Het complete plan van aanpak is weergegeven in bijlage I.

1.1 Aanleiding

Hagemans Vastgoedonderhoud is een onderhoudsbedrijf dat zich richt op het onderhouden¹³ van vastgoed in opdracht van opdrachtgevers¹⁵. Er zijn verschillende aanbestedingsvormen om onderhoud, in de onderhoud en renovatie markt, te realiseren. De verschillende vormen zijn traditioneel aanbesteden²¹ (tot op heden het meest toegepast), bouwteam² aanbesteden en Resultaatgericht samenwerken¹⁹ (Vijverberg & Keus, 2013).

Rapporten laten zien dat de bouwproductie krimpt (sinds 2008) en dat er sprake is van een uitstroom van vakkrachten. Naar verwachting van het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid zet de krimp door in 2013 (EIB, 2015). Deze veranderingen in de markt zorgen ervoor dat opdrachtgevers alles in de toekomst anders willen organiseren. In tabel 1 is een duidelijke verschuiving zichtbaar tussen de verschillende aanbestedingsvormen, dit biedt perspectief voor RGS.

Voorkeur	Traditioneel	Bouwteam	Design & construct, RGS	Anders	Totaal
2007	57%	21%	15%	7%	100%
In de toekomst	36%	28%	23%	13%	100%

Tabel 1: Percentage opdrachtgevers naar voorkeur bouworganisatievormen (Regieraad Bouw en PSiBouw, 2008).

Resultaatgericht samenwerken is een actueel onderwerp binnen de vastgoedwereld (VGO keur, 2016). Het is ontstaan als reactie op de voorheen strikte scheiding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer¹⁶ in de bestaande traditionele aanbestedingsvormen. Daarnaast is RGS ook een reactie op de steeds complexere opgave waarvoor opdrachtgevers staan (Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden, 2013). Kort gezegd is RGS een visie op onderhoud en renovatie. Middels deze manier van werken wordt er gestuurd op het optimaliseren van het proces en het te realiseren werk. Er wordt dan uit gegaan van een ketenbenadering in het proces en dubbel werk kan ermee worden voorkomen (RGSNL, 2016).

RGS biedt opdrachtgevers grip op kosten, kwaliteit, het proces en de klanttevredenheid. Daarnaast worden risico's verkleind en faalkosten¹⁰ gereduceerd. Het leidt tot gemiddeld 20% lagere directe kosten en 30% lagere indirecte kosten bij een goede taakverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het biedt opdrachtnemers een stevige marktpositie, continuïteit⁴, meer sturingsmogelijkheden en rendementsverbetering (SBRCURnet, TNO, OnderhoudNL, 2013).

Door de veranderingen in de markt, die eerder zijn genoemd, zag Hagemans de noodzaak om meer middels samenwerkingsverbanden te gaan werken. RGS is één van de mogelijkheden die behoort tot deze samenwerkingsverbanden. Daarnaast is er vanuit de opdrachtgevers een duidelijke toename in de vraag naar RGS. Ook de continuïteit die RGS biedt, is een belangrijk aspect voor Hagemans. In tabel 2 is de procentuele verhouding van de totale omzet weergegeven per jaar voor de samenwerkingsverbanden bij Hagemans. In de loop der jaren is er een duidelijke groei zichtbaar.

Jaartallen	2015	2016	2017
Procentuele verhouding van totaalomzet middels samenwerkingsverbanden	15%	65%	83%

Tabel 2: Percentages van totale omzet middels samenwerking per jaartal bij Hagemans.

Wegens eerder genoemde redenen is Hagemans in 2015 echt begonnen met Resultaatgericht samenwerken. In december 2015 werden er twee RGS-projecten “ge Gund” aan Hagemans, namelijk de projecten: 294 woningen te Brakkenstein en 453 appartementen te Zwanenveld. Begin september 2016 waren ze nog met één van deze RGS-projecten in uitvoering, doordat het voorbereidingsproces nog niet optimaal verliep (Hagemans, 2016).

Het langere voorbereidingsproces van RGS ontstaat doordat de opdrachtnemer eerder in het proces wordt betrokken, namelijk al in de initiatieffase of planontwikkeling. Daarnaast worden er bij RGS plannen gemaakt, die veelal zijn gericht op de lange termijn (SBRCURnet, TNO, OnderhoudNL, 2013). Hierdoor wordt er op een andere manier naar het vastgoed gekeken en dient de opdrachtnemer bij RGS meer fasen te doorlopen. Voor de opdrachtnemers zijn dit veelal taken en veranderingen die bij het traditionele proces niet aan bod komen. Deze veranderingen zijn naar verwachting de voornaamste oorzaken die te maken hebben met het voorbereidingsproces dat niet optimaal verloopt (Ruijs, 2016). De overige redenen zijn weergegeven in bijlage II.

Deze oorzaken hebben ervoor gezorgd dat het voorbereidingsproces bij de twee eerder genoemde projecten niet optimaal verliep. Hierdoor konden de projecten in 2016 niet geheel worden uitgevoerd. Er is daarom besloten om de projecten in meerdere fasen uit te voeren, wat nadelige effecten heeft voor de uitvoering en klanttevredenheid. Dit zijn enkele redenen die ten koste gaan van de efficiëntie⁷ en effectiviteit⁶.

Hagemans vermoedt dat het RGS-vorbereidingsproces efficiënter en effectiever uitgevoerd kan worden dan bij de twee eerder genoemde RGS-projecten. Daarnaast is de organisatie benieuwd naar hoe het voorbereidingsproces van RGS bij andere opdrachtnemers wordt doorlopen en of het vermoeden van Hagemans ook zo wordt ervaren. Zij zien het als een kans om een onderzoek te laten doen naar het voorbereidingsproces, omdat het probleem anders zou blijven bestaan.

Als aanvulling op deze aanleiding is er in bijlage II meer theoretische informatie weergegeven. Hier wordt meer focus gelegd op de markt veranderingen en de vraag naar RGS. Daarnaast worden verschillende aanbestedings- / inkoopvormen toegelicht en vergeleken. Vervolgens wordt er kort ingegaan op het procesmodel en de beloften van RGS. Er komen ook enkele andere onderdelen aan bod die in verband staan met RGS, maar deze zijn voor de aanleiding niet direct van meerwaarde. Hierover wordt meer vermeld in hoofdstuk 2.

1.2 Hagemans Vastgoedonderhoud

De organisatie Hagemans Vastgoedonderhoud te Nijmegen, is een onderhoudsbedrijf gespecialiseerd in het onderhoud van vastgoed. Er werken op dit moment 52 vaste medewerkers en ± 20 flexibele medewerkers. Ze opereren in de regio's Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant. Hagemans ziet veel kansen in samenwerkingsverbanden voor het uitvoeren van onderhoud. In 2016 is ongeveer 65% van de omzet uitgevoerd in samenwerkingsverbanden. Resultaatgericht samenwerken is één van deze samenwerkingsverbanden, waar ze ongeveer 5 á 6 jaar geleden mee zijn begonnen. De overige omzet werd behaald middels andere inkoopvormen. In de komende jaren wordt er nog meer omzet behaald middels samenwerkingsverbanden, zoals in de aanleiding beschreven (Hagemans, 2016).

Daarnaast is Hagemans Vastgoedonderhoud in het bezit van het VGO-keurmerk²², dit wordt toegekend aan vastgoedonderhoudsbedrijven die aan bepaalde richtlijnen voldoen en de kunst van Resultaatgericht samenwerken verstaan. Indien hier niet aan wordt voldaan, dan kan het bedrijf geen VGO-keurmerk ontvangen. Eén van de richtlijnen bij het keurmerk is dat het onderhoudsbedrijf zowel technisch als organisatorisch in staat moet zijn om met RGS te werken vanaf ontwerp tot en met uitvoering en instandhouding (Hagemans, 2016).

1.3 Probleemstelling

Om een probleemstelling te kunnen formuleren is hieronder beschreven wat precies het probleem is en waarom er onderzoek naar wordt verricht.

De voordelen / beloften die RGS volgens de literatuur zou moeten bieden bij de opdrachtnemer, zoals eerder in de aanleiding en bijlage II benoemd, worden ook zo ervaren bij Hagemans. Echter hebben zij het vermoeden dat er nog meer rendement uit de RGS-systematiek kan worden behaald. Ze ervaarde namelijk dat het voorbereidingsproces van de twee eerder genoemde RGS-onderhoudsprojecten destijds niet optimaal verliep. Naar verwachting blijft dit probleem bestaan als er geen onderzoek naar wordt verricht.

De beleving bij Hagemans dat het voorbereidingsproces nog niet optimaal verloopt heeft wellicht te maken met de veranderingen in werkwijze en vroegtijdige betrokkenheid in het proces. Echter heeft men hier nog geen zicht op, dus dient het onderzocht te worden. De verwachting is dat het voorbereidingsproces in de ideale situatie efficiënter en effectiever kan worden doorlopen (Ruijs, 2016).

Resumerend is de volgende probleemdefinitie tot stand gekomen.

Probleemdefinitie

“De organisatie van Hagemans ervaart dat het voorbereidingsproces bij RGS-onderhoudsprojecten nog niet optimaal verloopt, waardoor het ten koste gaat van tijd, geld en doeltreffendheid.”

Afbakening

Om te voorkomen dat het onderzoek te groot wordt is een afbakening noodzakelijk. Hiermee wordt in beeld gebracht wat wel en niet is meegenomen in het onderzoek, zodat verwachtingen op elkaar zijn afgestemd en er geen discussie kan ontstaan.

Het onderzoek is toegespitst op de aanbestedingsvorm Resultaatgericht samenwerken. De andere vormen zullen ter vergelijking en verduidelijking enkele keren worden toegelicht, maar hier is het onderzoek niet op gericht.

Daarnaast wordt er gesproken over het voorbereidingsproces. Dit is slechts een deel van het totale proces van Resultaatgericht samenwerken. Het proces van RGS bestaat namelijk uit 7 fasen, deze worden in hoofdstuk 2 toegelicht. Het voorbereidingsproces legt beslag op 4 fasen namelijk; de initiatieffase, planontwikkeling, planuitwerking en optimalisatie en opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding.

1.4 Doelstelling

Zoals bij de probleemstelling al is omschreven, verloopt het voorbereidingsproces van RGS-onderhoudsprojecten bij Hagemans nog niet optimaal. De organisatie streeft er naar dat het voorbereidingsproces van RGS-onderhoudsprojecten efficiënter en effectiever wordt doorlopen.

Onder efficiënt verstaat men dat ervoor wordt gezorgd dat een inspanning met zo weinig mogelijk tijd of geld wordt uitgevoerd. Bij effectief werken handelt men op zodanige wijze dat het gewenste resultaat wordt behaald. Deze twee begrippen staan nauw met elkaar in verband. Een maatregel is soms wel efficiënt, maar daarmee nog niet altijd effectief.

Met behulp van de doelstellingen kan er gericht onderzoek worden gedaan. Uiteindelijk kunnen, door het onderzoek enkele conclusies en aanbevelingen worden geformuleerd die zijn gebaseerd op de doelstellingen. Met deze conclusies en aanbevelingen zal de organisatie een helder beeld krijgen op de onderdelen die efficiënter en/of effectiever kunnen en of het überhaupt wel mogelijk is.

Om het voorbereidingsproces van RGS efficiënt en effectief te laten verlopen in de organisatie, wil men specifiek inzichtelijk maken wat de stoornissen zijn, zodat deze getackeld kunnen worden. Hierdoor kan het proces naar verwachting beter verlopen. Er dient onderzoek gedaan te worden naar de onderstaande onderdelen, waar naar verwachting enkele aanbevelingen uit zullen komen:

- Kennismaken met RGS en de overige aanbestedingsvormen;
- Voorbereidingsproces in kaart brengen (intern en extern) en hoe dit verhoudt, zodat de (gemiddelde) doorlooptijd duidelijk wordt. Vervolgens wordt er gekeken of het voorbereidingsproces op bepaalde onderdelen efficiënter en/of effectiever kan;
- Inventariseren hoever (externe) onderhoudsbedrijven zijn met RGS in andere regio's en hoe het daar wordt toegepast. Tevens wordt er bekeken of bepaalde regio's voor- of achterlopen;
- Inventariseren wat de knelpunten, signalen en bevindingen zijn bij de organisatie (intern en extern).

Aan de hand van bovenstaande opsomming wordt het onderzoek ingericht, met als uitgangspunt de efficiëntie en effectiviteit van het voorbereidingsproces te verbeteren. Hagemans wil om deze redenen meer over het voorbereidingsproces van RGS te weten komen en denkt dat te kunnen bewerkstelligen middels dit onderzoek.

Om het proces meetbaar te maken wordt er literatuuronderzoek gedaan naar RGS en er vindt een praktijkonderzoek plaats. Eerst wordt bij Hagemans het voorbereidingsproces in kaart gebracht. Vervolgens wordt met de verwachtingen, gegevens en informatie een interview opgesteld dat wordt afgenomen bij externe opdrachtnemers die actief zijn met RGS. Met behulp van de interviews kan er informatie worden uitgewisseld en kan er worden gekeken naar wat de knelpunten, signalen en ervaringen zijn bij deze organisaties over het voorbereidingsproces. De meest voorkomende bevindingen worden bij enkele opdrachtgevers teruggekoppeld middels een interview, zodat het onderzoek meer draagvlak krijgt. Vervolgens komen hier ook belangrijke bevindingen uit. De belangrijkste bevindingen van opdrachtgevers en opdrachtnemers worden intern getoetst en op basis daarvan worden er conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Hieruit zal blijken of deze eerste stappen van het voorbereidingsproces efficiënter en effectiever kunnen verlopen. De stappen van het onderzoek zijn weergegeven in figuur 4 op bladzijde 16.

Indien het voorbereidingsproces van RGS-onderhoudsprojecten wordt geoptimaliseerd, ontstaat er een efficiënter en effectiever proces (Ruijs, 2016). Als gevolg bespaard men op tijd en geld en is men doeltreffender.

Het tijdsgebonden onderzoek start op 29 augustus 2016 en dient gereed te zijn op 24 januari 2017. In deze periode wordt er onderzocht of de doelstellingen haalbaar zijn.

1.5 Onderzoeksvragen

Op basis van de aanleiding, probleemstelling en doelstelling zijn er verschillende onderzoeksvragen geformuleerd. De onderzoeksvragen bestaan uit een hoofdvraag en enkele deelvragen.

Hoofdvraag

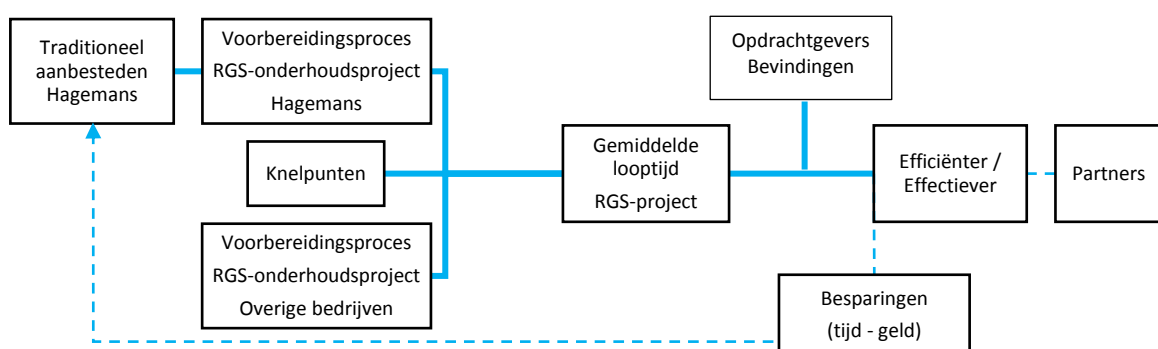
Hoe verhoudt het voorbereidingsproces van de RGS-onderhoudsprojecten zich tot andere onderhoudsbedrijven en kan dit efficiënter en effectiever?

Deelvragen

1. Wat is RGS precies en wat houdt het in ten opzichte van traditioneel aanbesteden?
2. Hoe ziet het RGS-voorbereidingsproces eruit?
3. Wat is de gemiddelde looptijd van een RGS-voorbereidingsproces?
4. Waar liggen de knelpunten binnen het RGS-voorbereidingsproces en kunnen deze efficiënter en/of effectiever?
5. Hoe maken we het RGS-voorbereidingsproces voor alle projecten overzichtelijk en inzichtelijk en wat zijn de mogelijkheden?
6. Waaruit blijkt dat het RGS-proces besparingen oplevert ten opzichte van het traditionele proces?
7. Hoe worden de RGS-afspraken tussen opdrachtnemer en opdrachtgever doorgelinkt naar de partners?

Onderzoeksmodel

Om duidelijk te maken hoe de onderzoeksvragen beantwoord worden, is er een onderzoeksmodel opgesteld dat is weergegeven in figuur 3. De hierboven geformuleerde onderzoeksvragen zijn verweven in het model. Allereerst wordt het verschil tussen traditioneel aanbesteden en RGS onderzocht doormiddel van literatuuronderzoek en interviews. Vervolgens wordt in beeld gebracht hoe het voorbereidingsproces van RGS eruit ziet en wat de gemiddelde looptijd van een RGS-project is bij Hagemans en externe opdrachtnemers. Hierbij zullen ook de knelpunten worden geconstateerd. Deze bevindingen zullen worden teruggekoppeld bij een aantal opdrachtgevers en intern bij Hagemans, waar vervolgens resultaten uit zullen voortvloeien die ervoor kunnen zorgen dat het voorbereidingsproces in de toekomst efficiënter en effectiever verloopt.



Figuur 3: Onderzoeksmodel

Legenda:
— Primair proces
- - - Deelvragen

1.6 Methode

Een onderzoek kan met behulp van verschillende methoden uitgevoerd worden, namelijk: beschrijvend, exploratief of toetsend. Dit onderzoek zal zowel exploratief als beschrijvend worden uitgevoerd.

Bij de exploratieve methode worden er experts uit het bedrijfsleven geïnterviewd. Dit wordt gedaan bij verschillende organisaties in het land die te maken hebben met onderhoud in RGS. Er is gekozen voor ervaren, onervaren, grote en kleine organisaties. Naar verwachting kan hiermee een brede scope worden verkregen over hoe andere organisaties denken over / werken met RGS en de representativiteit is hiermee op alle fronten geborgd. Veelal zullen er RGS-deskundige worden geïnterviewd van opdrachtnemers (onderhoudsbedrijven) om de volgende redenen:

- Het onderzoek is gericht op het voorbereidingsproces, waar de opdrachtnemer intensief bij is betrokken;
- Een deel van de hoofdvraag is gericht op hoe het voorbereidingsproces zich verhoudt tot andere onderhoudsbedrijven;
- Het aanbod van onderhoudsbedrijven is groter dan het aanbod opdrachtgevers.

De bedrijven waar een interview is afgenomen, die tevens betrokken zijn geweest bij het onderzoek zijn weergegeven in tabel 3.

Burgers van der Wal (Doetinchem)	Mens-Zeist Totaalonderhoud (Zeist)
Burghouts bedrijven (Nijmegen)	Rutges vernieuwt onderhoud & renovatie (De Meern)
De Bresser schilderwerken (Ravenstein)	Smits Vastgoedzorg (Rotterdam)
Elk (Wijchen)	Talen Zuid (Nijmegen)
Gebr. van der Geest Schilder- en Vastgoedonderhoud (Enschede)	Zwaluwe Bouw (Hooge Zwaluwe)
Hagemans Vastgoedonderhoud (Nijmegen)	Anoniem bedrijf A
Jacobs Beheersbaar Onderhoud (Elst)	Anoniem bedrijf B
Lenferink Schilders Afbouw en Vastgoedonderhoud (Zwolle)	

Tabel 3: Betrokken onderhoudsbedrijven bij het onderzoek

Er zijn ook twee opdrachtgevers geïnterviewd, zodat enkele bevindingen bevestigd worden en/of teruggekoppeld kunnen worden met een andere invalshoek, deze zijn in tabel 4 weergegeven:

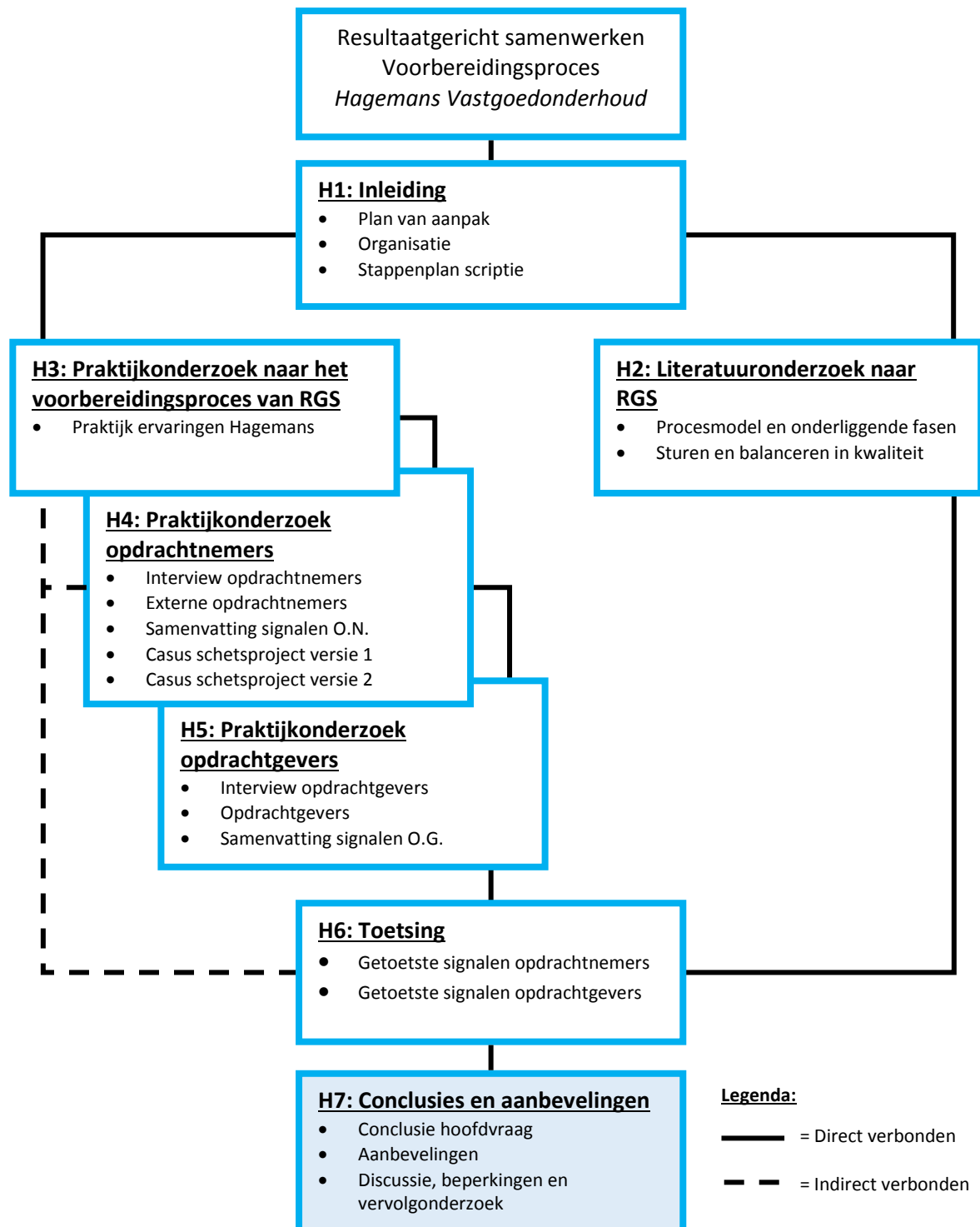
Groen West (Woerden)	Talis (Nijmegen)
-------------------------	---------------------

Tabel 4: Betrokken opdrachtgevers bij het onderzoek

De beschrijvende methode zal voornamelijk bestaan uit literatuuronderzoek, deskresearch en/of casestudies. Een deel hiervan wordt gericht op Hagemans Vastgoedonderhoud en een deel is gericht op Resultaatgericht samenwerken in de markt. De stappen die zijn gemaakt in het onderzoek van begin tot eind worden beschreven in de leeswijzer (figuur 4) op bladzijde 16.

1.7 Leeswijzer

Om de scriptie opbouw duidelijk weer te geven hebben we deze geschematiseerd in figuur 4. Middels het model worden alle gemaakte stappen gedurende het afstudeertraject beschreven. Op de volgende pagina is de toelichting op het model weergegeven. Dit model staat niet in relatie met het eerder weergegeven onderzoeksmodel van paragraaf 1.5.



Figuur 4: Leeswijzer

Hoofdstuk 1: Inleiding

Hierin is de totstandkoming en uitvoeringsmethode van het onderzoek beschreven. Er wordt kennis gemaakt met het onderwerp Resultaatgericht samenwerken. Daarnaast wordt kenbaar gemaakt voor wie het onderzoek in opdracht wordt uitgevoerd en wat de doelstellingen van het onderzoek zijn. Middels deze informatie kan het onderzoek van start gaan in de vorm van praktijk- en literatuuronderzoek, wat is weergegeven in figuur 4.

Hoofdstuk 2: Literatuuronderzoek naar Resultaatgericht samenwerken

In dit hoofdstuk is de onderzoeksrelevante literatuur over RGS weergegeven. De focus van het onderzoek ligt op het voorbereidingsproces, waarop de verkregen literatuur in de scriptie is gebaseerd. De literatuur wordt gebruikt om de praktijk signalen en bevindingen te toetsen.

De hoofdstukken 3, 4 en 5 zijn gericht op onderzoek in de praktijk en zijn een verdieping op elkaar.

Hoofdstuk 3: Praktijkonderzoek naar het voorbereidingsproces van RGS

Dit hoofdstuk is gebaseerd op het voorbereidingsproces van Hagemans. De werkwijze en praktijkervaringen van de organisatie zijn hierin beschreven. Deze informatie is tot stand gekomen doormiddel van interne gesprekken. Op basis van deze gegevens is er een onderzoek opgesteld voor externe opdrachtnemers.

Hoofdstuk 4: Praktijkonderzoek opdrachtnemers

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste onderzoeksrelevante signalen en bevindingen van de opdrachtnemers weergegeven. Deze signalen en bevindingen zijn voort gekomen uit de interviews die voor het onderzoek zijn afgenomen. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk de totstandkoming van de casussen en de resultaten toegelicht. De casus vervult een belangrijke rol in het onderzoek. Tevens is er een overzichtslijst aanwezig met de onderhoudsbedrijven die hebben deelgenomen aan het onderzoek. In het laatste praktijk verdiepende hoofdstuk is onder andere de visie van de opdrachtgevers beschreven.

Hoofdstuk 5: Praktijkonderzoek opdrachtgevers

De structuur en aanpak van dit hoofdstuk komt nagenoeg overeen met hoofdstuk 4. Echter is dit laatste praktijk verdiepende hoofdstuk gebaseerd op de visie van de opdrachtgever. Hierin zijn ook de signalen en bevindingen die door de opdrachtnemers zijn benoemd gedeeld met de opdrachtgever, waarop zij vervolgens hebben gereageerd.

Hoofdstuk 6: Toetsing

In dit hoofdstuk is de toetsing van alle onderzoeken beschreven. Zo worden zowel de signalen en bevindingen van de opdrachtnemers als opdrachtgevers getoetst ten opzichte van de literatuur en door interne RGS-deskundigen. Vervolgens zijn er acties bij een aantal signalen en bevindingen uitgekomen waarop conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd.

Hoofdstuk 7: Conclusies en aanbevelingen

Het laatste hoofdstuk bestaat uit de conclusies en aanbevelingen. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de conclusies die voortgekomen zijn uit de antwoorden van de onderzoeksvragen. De beantwoording van de deelvragen is tot stand gekomen door het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt ook een discussie, beperkingen en vervolgonderzoek beschreven.

Afsluiting hoofdstuk

In dit hoofdstuk is er kennis gemaakt met het onderwerp RGS. Tevens is hierin de aanleiding, het probleem, de doelen en de methode van het onderzoek duidelijk geworden. Middels deze informatie kan het onderzoek echt van start gaan. Het volgende hoofdstuk bestaat uit onderzoeksrelevante literatuur over RGS, waarin het procesmodel en sturen en balanceren op kwaliteit worden toegelicht.

2 Literatuuronderzoek naar Resultaatgericht samenwerken

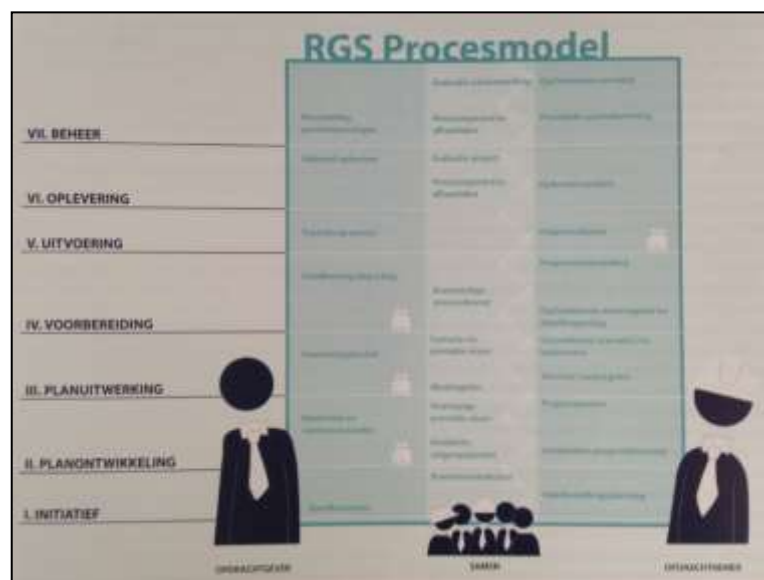
In dit hoofdstuk is de literatuur weergegeven die van belang is voor het onderzoek. Zoals eerder in de aanleiding is omschreven, richt het onderzoek zich op het voorbereidingsproces van Resultaatgericht samenwerken (RGS) bij onderhoud. Tevens is er in de aanleiding al kennis gemaakt met het onderwerp RGS. Daarbij is in bijlage II de theorie weergegeven die aanvullend is voor de informatie die in hoofdstuk 1 wordt omschreven. Ook bevat deze bijlage een aanvulling met theorie die van belang is voor dit hoofdstuk.

De literatuur van Resultaatgericht samenwerken in dit hoofdstuk bestaat uit het procesmodel en onderliggende fasen en Kwaliteit in Balans (KiB). In het procesmodel wordt kenbaar gemaakt wat de fasen inhouden en wat dit betekent voor de opdrachtgever en opdrachtnemer. Daarin wordt de aandacht gevestigd op de verantwoordelijkheden en de betrokkenheid van de desbetreffende partij. Vervolgens wordt iedere fase van het proces toegelicht. Voor het onderzoek zijn alleen de eerste 4 fasen van belang. De overige 3 fasen zijn ook toegelicht, omdat deze belangrijk zijn voor het totaalbeeld. Tevens wordt hierdoor duidelijk welke werkzaamheden van het voorbereidingsproces worden gebruikt in de laatste 3 fasen. Het andere deel van dit hoofdstuk bestaat uit Kwaliteit in Balans. Bij deze kwaliteitsmeting methode worden resultaten "meetbaar" gemaakt, zodat men onder andere een bewaking heeft over het degradatieproces van het vastgoed.

2.1 Procesmodel en onderliggende fasen

Middels het RGS-procesmodel en de onderliggende fasen, dat in figuur 5 is weergegeven wordt Resultaatgericht samenwerken schematisch weergegeven en samengevat. Het model bestaat uit zeven fasen van initiatief tot beheer. Het onderzoek is gebaseerd op het voorbereidingsproces van RGS. Dit betekent dat de focus ligt op fase 1 t/m 4, ofwel: de initiatieffase, planontwikkeling, planuitwerking en voorbereiding.

Het RGS-procesmodel en de onderliggende stappen zijn zowel bij onderhoud als renovatie bruikbaar. Bij renovatieprojecten doorlopen opdrachtgever en opdrachtnemer vaak alle stappen. Bij onderhoud kunnen een aantal stappen, afhankelijk van de inhoud, worden overslagen. Het procesmodel en de onderliggende stappen dienen bij elke opdrachtgever op maat te worden gemaakt. Een opdrachtgever kan het portefeuillebeleid van de organisatie hierop aansluiten. Besluitvormingsmomenten dienen als stappen te worden vastgelegd in het RGS-procesmodel (Vijverberg & Keus, 2013).



Figuur 5: RGS-procesmodel

In het RGS-procesmodel zijn de onderliggende fasen aangegeven, tevens is er per fase toegelicht welke stappen er onder andere aan bod komen. Op de volgende pagina's worden alle fasen compleet toegelicht.

Portefeuillebeleid

In deze fase gaat de opdrachtgever de gebouw- en/of complexstrategie van het vastgoed bepalen. In tabel 5 zijn een aantal bouwkundige strategieën voor gebouw of complex weergegeven. Om tot de juiste strategie te komen worden marktverkenningen uitgevoerd die vraag en aanbod inzichtelijk maken. Tevens worden er sterkte/zwakte analyses gemaakt. Om te kijken of vraag en aanbod op elkaar aansluiten en matchen met de doelstellingen worden product-marktcombinaties (PMC) opgesteld. PMC's geven opdrachtgevers inzicht in de situatie van het huidige bezit en de mate waarin het bezit is afgestemd op de vraag vanuit de markt. Aan de hand van PMC's is het mogelijk om te beslissen wat voor een complexstrategie er wordt toegepast. Als de plannen financieel haalbaar zijn, kan dit definitief worden vastgelegd. Op basis van de definitieve complexstrategie worden budget en spelregels vastgesteld. Tevens wordt er een projectinitiatief met indicatie voor de ingreep opgesteld, waarin een plan wordt gemaakt voor de degradatie en gevolgen van het vastgoed (technische- en functionele veroudering en economische levensduur). Dit wordt vastgelegd middels een meerjareninvesteringsplanning en –begroting en meerjarenonderhoudsplanning en –begroting.

Bouwkundige strategie	
Investeren	Renovatie (complexmatig) Upgrading (mutatie) Samenvoegen/afsplitsen
Onttrekken	Verkopen Upgraden en dan verkopen Slopen
Consolideren	Consolideren Consolideren min Consolideren plus

Tabel 5: Bouwkundige strategie

I. Initiatieffase

In deze fase stelt de opdrachtgever de projectkaders vast in een startdocument. Het startdocument bevat onder andere algemene informatie over het project/complex, aandachtspunten, de planning/doorlooptijd en het beschikbare budget. De opdrachtgever en opdrachtnemer kiezen samen de gewenste projectorganisatie (met het oog op techniek, markt en financiën), ofwel het ontwikkelteam. Het ontwikkelteam bestaat uit een aantal direct betrokken afdelingsmedewerkers van de opdrachtgever, één of meerdere geselecteerde opdrachtnemers en eventueel een vertegenwoordiger vanuit de gehuisveste organisatie of bewonerscommissie. Dit ontwikkelteam legt daarna diverse afspraken, taken en verantwoordelijkheden vast, zodat voor iedereen duidelijk is wat men van elkaar kan verwachten. Hierbij kan gedacht worden aan afspraken over de samenwerking, wijze van kwaliteitsmeting en –bewaking, prijsvorming en indexatie, afstandsverklaring, ontbinding, etc. De opdrachtnemer neemt, indien gewenst, verschillende taken van de opdrachtgever over of ondersteunt hem bij de uitvoering van die taken. Hierbij kan gedacht worden aan het uitvoeren van verschillende soorten specialistisch onderzoek. Dit wordt allemaal vastgelegd in de voorbereidingsplanning. In de voorbereidingsplanning is opgenomen wie wat doet en op welk moment, inclusief de momenten van besluitvorming. Belangrijk hierbij is dubbelingen voorkomen.



Figuur 6: Samenstellen bouwteam

II. Planontwikkeling

Hierin formuleert de opdrachtgever een marktvisie voor het complex, met betrekking op de doelgroep, de verhuurbaarheid en de huurstelling. Ook stelt hij randvoorwaarden voor het project vast op het gebied van de exploitatie termijn, het investeringsniveau, de onderhoudskosten en hoe om te gaan met wet- en regelgeving.



Figuur 7: Vastleggen van visie en randvoorwaarden

Daarnaast worden gegevens over het vastgoed verzameld voor de planontwikkeling, hierbij kan gedacht worden aan een globale inspectie die door de opdrachtnemer is uitgevoerd. Op basis van deze globale inspectie kan het realiteitsgehalte van de visie en randvoorwaarden worden ingeschat. Tevens zal de visie worden getoetst aan de hand van een gebruikers- of bewonersonderzoek.

Het ontwikkelteam stelt, op basis van de marktvisie en verzamelde gegevens, de uitgangspunten voor de renovatie en de aansluitende beheerfase vast. Daarna werkt het ontwikkelteam deze uit in functionele specificaties per kwaliteitsthema. Hierin wordt onderscheid gemaakt in de volgende thema's: veiligheid, gezondheid, energieprestaties, gebruikskwaliteit, milieu, toekomstwaarde en wonen/leefbaarheid. Op basis van deze kwaliteitsuitgangspunten worden prestatie-eisen per bouwdeel uitgewerkt. Een prestatie-eis beschrijft nauwkeurig waaraan elk bouwdeel moet voldoen (en binnen welke kaders), zowel in bouwtechnisch als in esthetisch oogpunt.



Figuur 8: Kwaliteitsuitgangspunten en prestatie-indicatoren

Daarnaast wordt er aandacht besteed aan de vergoeding van de kosten voor ontwerp en engineering¹⁴, de voorbereidingsplanning en de communicatie met de bewoners. Dit wordt tezamen met de kwaliteitsuitgangspunten vastgesteld.

Hierop volgend gaat het ontwikkelteam verder met het concretiseren van de vraagspecificatie, ofwel functioneel specificeren. Bij functioneel specificeren wordt een functioneel programma van eisen beschreven waaraan de resultaten moeten voldoen. De opdrachtgever geeft aan welke niveaus worden betrokken. De niveaus bestaan uit: gebouw en ruimte, elementen, componenten en producten en materialen. Middels prestatie-indicatoren¹⁸, die door het ontwikkelteam worden vastgesteld, zorgt men ervoor dat zoveel mogelijk onderdelen kwantitatief/meetbaar worden vastgelegd. Iedere prestatie-indicator bestaat uit een streefkwaliiteit en een ondergrens (tot waar het mag degraderen). Op deze manier behoudt men de controle op de indicatoren en kunnen ze tijdig acteren als de ondergrenzen van de indicatoren worden bereikt.



Figuur 9: Prestatie-indicatoren en -eisen

Uiteindelijk kan de opdrachtnemer beginnen met de projectopname, bestaande uit inspecteren (het vaststellen van de huidige situatie op basis van de vastgestelde prestatie-eisen) en inventariseren (hoeveelheden bepalen).

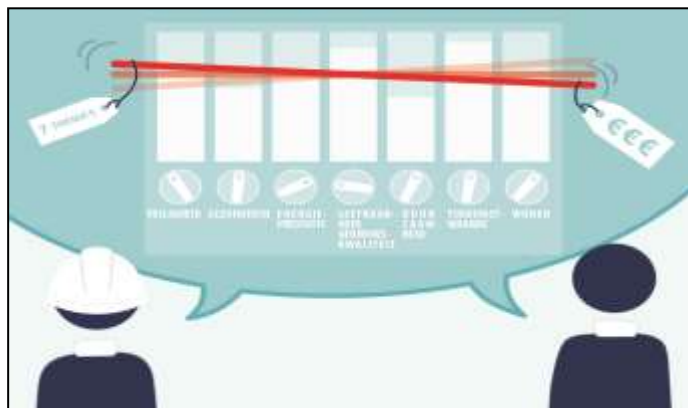
III. Planuitwerking en optimalisatie

De opdrachtnemer bepaalt, met behulp van de projectopname, welke maatregelen nodig zijn om de prestatie-eisen te behalen. De verschillende maatregelen en oplossingen voor onderhoud en renovatie worden verwerkt in meerdere scenario's²⁰. Bij alle maatregelen wordt een afweging gemaakt, met of deze aan de orde zijn bij de initiële ingreep of in de exploitatieperiode⁹.



Figuur 10: Vastleggen van maatregelen en scenario's

De scenario's die hieruit komen worden daarna in het ontwikkelteam met de opdrachtgever besproken. De prijsvorming vindt plaats op basis van een open begroting. Voor ieder scenario worden ook de onderhoudskosten voor de beheerfase uitgerekend, zodat ze met elkaar kunnen worden vergeleken. De ontwikkelde scenario's worden niet alleen in geld doorgerekend, maar ook naar de prestaties van de zeven kwaliteitsthema's. De opdrachtgever en opdrachtnemer vinden samen de juiste balans voor het betreffende complex, zodat ze een weloverwogen keuze maken. De opdrachtgever kiest uiteindelijk het scenario dat het beste past bij de gestelde visie en randvoorwaarden voor de korte en lange termijn, ook wel het investeringsbesluit genoemd.



Figuur 11: Balanceren van scenario's op kwaliteitsthema's en kosten

IV. Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding

Vanaf deze fase kan het ontwikkelteam besluiten in afgeslankte vorm over te gaan in een bouwteam, want in fase IV, V en VI staat de techniek centraal. Na het genomen investeringsbesluit wordt een gedetailleerde begroting uitgewerkt door de opdrachtnemer, waarbij de laatste stukken van het plan nog worden geoptimaliseerd. Het definitieve plan, de werkomschrijving en de begroting, worden later ter controle en goedkeuring voorgelegd bij de opdrachtgever. Na de goedkeuring sluiten de opdrachtgever en opdrachtnemer een RGS-aannemingsovereenkomst af. Deze bevat het uit te voeren project en de activiteiten van het eerste onderhoudsinterval (Het interval tussen twee uitvoeringsjaren waarin onderhoudswerkzaamheden worden uitgevoerd.) Aansluitend start men met de projectvoorbereiding, waarbij alles in detail wordt gepland. Na deze fase begint de uitvoering.

V. Uitvoering

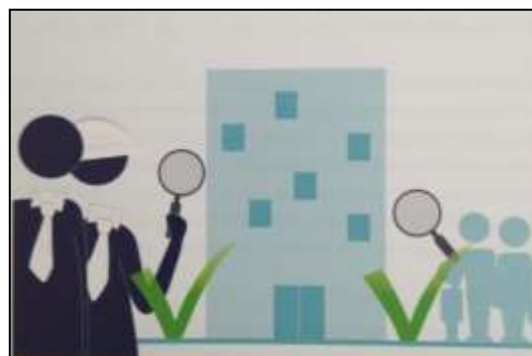
Na het afsluiten van de aannemingsovereenkomst kan de opdrachtnemer van start met de uitvoering. Tijdens de uitvoering van het werk wordt maximaal rekening gehouden met de tevredenheid van de bewoners. Er worden allerlei voorzieningen getroffen om de overlast tot een minimum te beperken. De juiste communicatie met de bewoners is daarbij een belangrijk onderdeel evenals de klantvriendelijkheid. In deze fase heeft de opdrachtgever een toezichthoudende rol en de opdrachtnemer bewaakt het proces conform de gemaakte afspraken. Als al het werk is uitgevoerd kan het officieel worden opgeleverd.



Figuur 12: Project uitvoering

VI. Oplevering

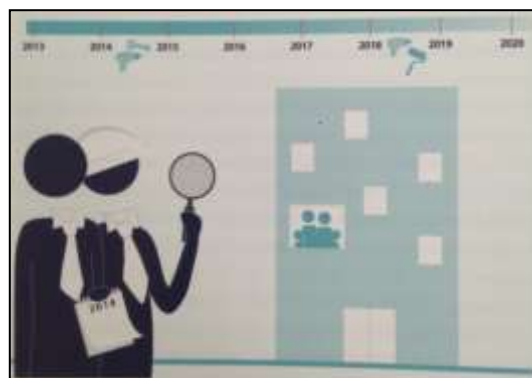
Deze fase begint met een opleveringskeuring. De opdrachtnemer levert het project op en rapporteert aan de hand van de afgesproken prestatie-eisen¹⁷. De opleveringseisen staan daarbij centraal. De opdrachtgever beoordeelt (steekproefsgewijs) of een en ander conform de afspraken is. Als bij de opleveringskeuring blijkt dat er niet wordt voldaan aan de overeengekomen prestatie-eisen, zal de opdrachtnemer extra activiteiten ondernemen om deze alsnog te halen. Tevens vindt er, indien de opdrachtgever dit wenst, een klanttevredenheidsonderzoek plaats. Als de resultaten bekend zijn en de oplevering compleet is afgehandeld wordt het hele proces grondig geëvalueerd met alle partijen. In de evaluatie staan het proces, het resultaat en (indien gewenst) de klanttevredenheid centraal.



Figuur 13: Project opleveren, afwikkelen van prestatiegaranties en evaluatie van het project

VII. Beheer

Tijdens de beheerfase en exploitatieperiode kijken opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk naar de kosten, de efficiency van het proces, de gerealiseerde kwaliteit en de tevredenheid van de klant en de bewoners. Als de opdrachtgever dit wenst blijft de opdrachtnemer ook gedurende de beheerperiode verantwoordelijk voor het onderhoud. Voor deze beheerperiode worden afspraken gemaakt over het interval en de ontwikkelingen van de onderhoudsprestaties. Hiertoe worden, conform de raamovereenkomst, metingen uitgevoerd. Op deze manier kan men de degradatie van het onderhoud bewaken en indien nodig kan het scenario worden bijgesteld. Tot slot wordt het onderhoudsinterval geëvalueerd. Indien de partijen tevreden zijn over de kwaliteit en samenwerking kan een nieuw onderhoudsinterval worden geactiveerd.



Figuur 14: Uitvoering van periodieke prestatiemetingen en keuringen

De teksten, illustraties, beweringen van het procesmodel en onderliggende fasen zijn voortgekomen uit de volgende literatuurbronnen: (Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden, 2013, pp. 53-79) (SBRCURnet, TNO, OnderhoudNL, 2013) (OnderhoudNL, 2013)

2.2 Kwaliteit in Balans (KiB)

Het is belangrijk om kwaliteit meetbaar en bediscussieerbaar te maken en zo veel mogelijk gestandaardiseerd uit te wisselen voor alle projecttypen en tussen onderhoudssoorten. Er zijn verschillende methoden voor kwaliteitsmeting voorhanden die toegepast kunnen worden bij RGS. Kwaliteit in Balans is één van deze methode voor kwaliteitsmeting die ondersteunt in de vraagspecificatie, formuleren van kwaliteitsuitgangspunten, de prestatie-eisen en de projectopname.

Met Kwaliteit in Balans kan de opdrachtgever tezamen met de opdrachtnemer de kwaliteitsuitgangspunten vastleggen. De toepassing is vooralsnog toegespitst op de woningbouw. De kwaliteitsuitgangspunten worden doorlopen en vastgesteld door zeven thema's, zie tabel 6. Deze thema's komen voort uit de structuur/opzet van het Bouwbesluit Bestaande Bouw, aangevuld met thema's die bij woningcorporaties en andere professionele opdrachtgevers in de praktijk spelen.

De thema's worden daarbij in overleg tussen opdrachtgever en opdrachtnemer uitgewerkt in kwaliteitsvelden. De kwaliteitsthema's en –velden worden vervolgens voorzien van prestatie-indicatoren. Deze prestatie-indicatoren zijn uitgewerkt in klassen ofwel niveaus en gekoppeld aan normen en meetinstructies. De opdrachtgever kan het na te streven kwaliteitsniveau kiezen.

Kwaliteit in Balans is een erg belangrijk thema in het voorbereidingsproces van RGS. Naar verwachting zijn hierin mogelijkheden om het proces efficiënter en effectiever te laten verlopen.

Kwaliteitsthema's	Kwaliteitsvelden
Veiligheid	Constructief-technisch veilig (sterkte/stijfheid) Veiligheid verticaal en horizontaal transport (gebruiksveiligheid) Brand-, inbraak- en sociale veiligheid Veiligheid installaties Valbeveiliging Veiligheid materialen (asbest, e.d.).
Gezondheid	Luchtkwaliteit/luchtverversing Vochtregulering/waterkering Geluid Visueel en thermisch comfort/licht
Energieprestaties	Energieklasse en -besparing Warmteweerstand gebouwdelen
Gebruikskwaliteit (wooncomfort)	Toe- en doorgankelijkheid Gebruiksoppervlak Bruikbaarheid bouwdelen Voorzieningen (soort, type en aantal voorzieningen + onderhoudsvriendelijk) Uniformiteit Visuele beleving ondergrond en afwerking Bevestiging bouwdelen en voorzieningen
Milieu (exclusief energieprestatie)	Waterhuishouding Milieubelasting
Toekomstwaarde	Extra eisen ouderen en zorg (toe- en doorgankelijkheid) Flexibiliteit (indeling en installaties) Belevingswaarde en architectuur
Wonen/leefbaarheid	Gebruikers- of bewonerskeuze

Tabel 6: Kwaliteitsthema's en –velden binnen Kwaliteit in Balans

Afsluiting hoofdstuk

Nu in zowel hoofdstuk 1 als 2 duidelijk is geworden wat alle onderzoeksrelevante literatuur over RGS inhoudt, kunnen er een aantal elementen van het onderzoek deels of volledig behandeld worden. Echter is, zoals eerder in de scriptie aangegeven, een praktijkonderzoek van belang om een aantal onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. Hoofdstuk 3, 4 en 5 zijn gericht op onderzoek in de praktijk. Doormiddel van interviews met betrokken partijen in een RGS-proces, kan er gericht informatie gewonnen worden dat van belang is voor het onderzoek. Het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 3) is gericht op het voorbereidingsproces van Hagemans, waarin de werkwijze en praktijkervaringen van de organisatie worden beschreven.

3 Praktijkonderzoek naar het voorbereidingsproces van RGS

In dit hoofdstuk wordt het praktijkonderzoek toegelicht over het voorbereidingsproces van RGS bij Hagemans Vastgoedonderhoud. Hoofdstuk 4 en 5 zijn verdiepend op de gegevens die in dit hoofdstuk worden beschreven.

Er wordt eerst beschreven wat de praktijkervaringen zijn bij Hagemans Vastgoedonderhoud en hoe dit voorbereidingsproces momenteel precies verloopt. Om deze praktijkervaringen in beeld te brengen is er intern met enkele medewerkers gesproken. De bevindingen van deze medewerkers zijn kort samengevat bij de situatie. Daarnaast is er specifiek gekeken naar het RGS-dossier dat Hagemans hanteert bij een vaste opdrachtgever. Hierin worden gegevens vastgelegd die gedurende het complete RGS-traject geactualiseerd dienen te worden. Er wordt ook beschreven hoe het wordt verwerkt en wat de mogelijkheden in het dossier zijn.

3.1 **Praktijk ervaringen voorbereidingsproces Hagemans**

Zoals eerder vermeld werkt Hagemans sinds 2016 voor het eerst met RGS. Het voorbereidingsproces van RGS duurt langer dan bij de traditionele methode. Daarnaast laat de ervaring van Hagemans zien dat het proces nog niet optimaal verloopt. Om erachter te komen wat niet optimaal is aan het voorbereidingsproces bij Hagemans wordt er bij hen eerst in kaart gebracht hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Met de informatie die hieruit is voort gekomen zijn er plannen gemaakt om de rest van het onderzoek in te richten.

Vorbereidingsproces bij Hagemans Vastgoedonderhoud

Om een goed beeld te krijgen van het voorbereidingsproces, dat in hoofdstuk 2 per fase is omschreven, is er bij Hagemans intern gesproken met verschillende medewerkers die actief zijn met Resultaatgericht samenwerken. De antwoorden zijn gebaseerd op hun visie en ervaring. Hierbij is er alleen gekeken naar de medewerkers op kantoor. De vaklieden in de uitvoering werken zowel in traditionele projecten als in RGS-projecten. Hieronder een korte opsomming van de medewerkers:

- Simon Ruijs (Manger Klant en Techniek), in zijn functie is hij de verbindende factor tussen de opdrachtgever en Hagemans. Hij is actief betrokken bij het opstellen van het RGS-dossier voor één van de vaste opdrachtgevers van Hagemans;
- Wouter Pieterse (Projectleider), hij is als projectleider nauw betrokken bij RGS-projecten;
- Arno Roozeboom (Projectleider), hij is als projectleider nauw betrokken bij RGS-projecten.

Hieronder zijn een aantal situaties en bijbehorende antwoorden opgesomd van de interne gesprekken met de eerder genoemde medewerkers.

De ervaring en visie van Hagemans bij Resultaatgericht samenwerken.

Het proces van Resultaatgericht samenwerken loopt nog niet optimaal, alle betrokkenen zijn nog zoekende in het proces (Pieterse, 2016). Echter is het positief dat de opdrachtnemer eerder in het proces wordt betrokken, hierdoor zijn er meer mogelijkheden om te sturen. Daarnaast heeft de opdrachtnemer een adviserende rol waarbij ze ook meer invloed hebben (Roozeboom, 2016). Binnen het proces kunnen alle betrokkenen hun expertise en kennis gebruiken en is er een open en transparante samenwerking. Indien alle partijen (opdrachtgever, opdrachtnemer en partners/leveranciers) kennis hebben gerelateerd aan het eigen vakgebied en dezelfde gegevens hebben met betrekking tot het project, dan kan er met goede samenwerking en communicatie een optimaal resultaat worden behaald.

Het goede aan Resultaatgericht samenwerken.

Binnen Hagemans zijn ze positief over de manier van samenwerken, omdat men plannen maakt voor het vastgoed op de lange termijn. Bij de planvorming hebben alle betrokkenen invloed op het proces en mogelijkheden om te sturen. Het goede bij dit voorbereidingsproces is dat de klantvraag aan de voorkant duidelijk wordt gesteld, waardoor iedere partij weet waar ze aan toe zijn. De kansen en risico's worden in kaart gebracht en er zijn meerdere overlegmomenten. Deze overlegmomenten zijn bedoeld om verrassingen en faalkosten te reduceren in een later stadium. Daarnaast biedt RGS de opdrachtnemer zekerheid en garantie voor werk.

Het minder goede aan Resultaatgericht samenwerken, wat wellicht beter kan.

Het voorbereidingsproces van RGS vraagt meer inspanning en energie van de opdrachtnemer dan bij andere inkoopvormen. De kosten die door de inspanning worden gemaakt in het voorbereidingsproces worden niet altijd geheel vergoed, dit zou wel de bedoeling moeten zijn. Verder zijn er geen minpunten benoemd over de RGS-systematiek.

Het RGS-voorbereidingsproces.

Het voorbereidingsproces dat wordt gehanteerd in het RGS-dossier is hetzelfde als in de leidraad beschreven. Per fase is opgesomd welke onderdelen er aan bod komen. Eén van de belangrijkste onderdelen in dit voorbereidingsproces is het vaststellen van prestatie-indicatoren en project specifieke eisen, deze onderdelen zijn voor een groot deel maatgevend voor de rest van het proces. De tijd van het voorbereidingsproces is heel afhankelijk van meerdere factoren. Indien onderzoeksresultaten al gereed zijn bij de gunning dan is het proces in tijd aanzienlijk korter.

De knelpunten in het RGS-voorbereidingsproces.

Zoals eerder vermeld brengt deze andere manier van werken nogal wat cultuurveranderingen⁵ met zich mee voor alle betrokkenen en partijen. Essentieel binnen deze methode is dat alle betrokkenen open en transparant zijn naar elkaar, intenties moet men uit durven/ kunnen spreken en men dient vertrouwen te hebben in elkaar. Deze cultuurverandering vergt veel tijd en is tot op heden nog niet op het gewenste niveau. Daarnaast zijn er een aantal onderdelen die in het voorbereidingsproces als knelpunt gezien kunnen worden:

- Tijdrovende onderdelen die niet in werking zijn gezet en wel van toepassing zijn, zoals o.a. Flora & Fauna, asbestinventarisaties, brandveiligheidsadvies, 100% opname, verkrijgen van vergunningen / subsidies en het samenstellen en doorrekenen van scenario's;
- Er zijn geen duidelijke afspraken gemaakt omtrent de overlegmomenten en/of vergaderstructuur, hierdoor worden werkzaamheden uitgesteld wat resulteert in vertraging;
- Er is tot op heden geen duidelijke checklist en taakverdeling met verantwoordelijkheden, deadlines en beslistmomenten bij RGS, wat als gevolg geeft dat RGS-projecten niet de gewenste prioriteit krijgen (dit staat in verband met de overlegmomenten).

De gemiddelde looptijd en ideale looptijd van een RGS-voorbereidingsproces.

Bij enkele RGS-projecten duurde het voorbereidingsproces 9-10 maanden, waarnaar de uitvoering nog niet volledig van start kon. Er zijn veel denkbare en mogelijke verbeter suggesties zoals, duidelijke deadlines / beslistmomenten stellen, een checklist opstellen en eerder genoemde knelpunten beter behandelen. Wellicht is het dan mogelijk, naast de cultuurveranderingen die tijd vergen, om het proces van gunning tot start uitvoering in 6 maanden gereed te hebben. Hierbij is er rekening gehouden met 6 maanden ontheffing van Flora & Fauna.

RGS-dossier

Naast de interne gesprekken is er ook gekeken naar programma's en dergelijke, zodat er een beeld geschetst kan worden van hoe het proces wordt ingevuld en met behulp van welke tools. Bij Hagemans wordt er veelal gebruik gemaakt van een RGS-dossier.

Het RGS-dossier, dat door Hagemans Vastgoedonderhoud mee is gevormd, is ontwikkeld uit het oogpunt van efficiëntie en effectiviteit. Het dossier is ontwikkeld, doordat de eerder gehanteerde methoden voor het vastleggen en uitwisselen van relevante informatie onder andere erg tijdrovend, arbeidsintensief en foutgevoelig waren. Hierdoor heeft men er bij Hagemans voor gekozen om een tool voor het vastleggen en uitwisselen van relevante informatie, gezamenlijk met een opdrachtgever, te ontwikkelen. Deze tool dient de efficiëntie en effectiviteit van het proces te verbeteren. Het programma dat de tool ondersteunt is Microsoft Excel. Dit spreadsheet programma is zo ontwikkeld dat alle relevante informatie in één bestand wordt opgenomen. Microsoft Excel is een relatief goedkoop programma, waardoor de kosten van het programma alleen in de ontwikkeling zitten. De risico's zijn op deze manier kleiner dan wanneer een bedrijf een software ontwikkelt dat uiteindelijk niet het gewenste resultaat oplevert, maar wel een grote investering is. Voor organisaties die de RGS-systematiek sinds kort hanteren is het RGS-dossier dus een ideale tool om mee te beginnen. Met behulp van standaard ingestelde waardes, koppelingen en formules kan het dossier voorzien worden van de benodigde informatie. Zo worden de gezamenlijk overeengekomen eenheidsprijzen gekoppeld aan de betreffende hoeveelheden etc. Meer inhoudelijke informatie over het RGS-dossier is weergegeven in bijlage III. Indien het RGS-dossier om bepaalde redenen niet wordt toegepast, dan wordt er gebruik gemaakt van andere methoden. Deze andere methoden, voor het vastleggen en uitwisselen van project relevante informatie, zijn ook opgenomen in de bijlage.

Afsluiting hoofdstuk

Met de intern verkregen informatie, over onder andere de werkwijze en praktijkervaringen met RGS, is er een duidelijk beeld geschetst van hoe dit bij Hagemans verloopt. Op basis van deze informatie / gegevens is er in het volgende hoofdstuk een interview opgesteld voor externe opdrachtnemers. Het doel van het interview is informatie verzamelen voor de onderzoeksvragen. Tevens wordt het opgestelde interview nog intern afgenomen bij de twee eerder genoemde RGS-deskundige (projectleiders) van Hagemans. Ook bevat hoofdstuk 4, als toevoeging op het interview, een casus die voor het onderzoek naar het voorbereidingsproces is ontwikkeld. Deze casus heeft een belangrijke rol in het beantwoorden van enkele onderzoeksvragen.

4 Praktijkonderzoek opdrachtnemers

Dit hoofdstuk is een verdieping op het praktijkonderzoek van hoofdstuk 3. Op basis van het literatuuronderzoek en de praktijk ervaringen van Hagemans Vastgoedonderhoud is er een duidelijk beeld verkregen van het RGS-voorbereidingsproces. Met deze informatie en gegevens zijn er plannen gemaakt om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Belangrijk hierbij is de vergelijking van Hagemans ten opzichte van andere opdrachtnemers. Om deze redenen is er een interview en een casus opgesteld, dat bij ieder onderhoudsbedrijf zal worden afgenomen. Beide leveren input voor het onderzoek en worden gebruikt bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

Met behulp van het interview, wat in het eerste deel van dit hoofdstuk wordt beschreven, kunnen ervaringen en knelpunten over het voorbereidingsproces van RGS worden gedeeld. Eerst wordt er beschreven wat het doel is van het interview en vervolgens wordt toegelicht bij welk soort bedrijven het is afgenomen en waar deze bedrijven opereren. Uiteindelijk is er een samenvatting weergegeven, die is ontstaan door de signalen van de opdrachtnemers. De signalen die in de scriptie zijn opgesomd zijn de belangrijkste en/of meest voorkomende knelpunten / bevindingen die tijdens de interviews aan bod kwamen. Ieder signaal is kort toegelicht.

De casus die is opgesteld is een belangrijk onderdeel binnen het onderzoek, dit wordt in het tweede deel van dit hoofdstuk beschreven. In eerste instantie wordt er beschreven waarom deze casus is opgesteld en wat hiermee kan worden bereikt. Ook wordt er een korte uitleg gegeven over de casus en wat er in aan bod komt. Uiteindelijk wordt alles toegelicht in de doelstelling, het resultaat en de conclusie van versie 1. Echter gaf de eerste versie van de casus niet het gewenste resultaat en dus is deze casus bijgesteld tot versie 2. Dit wordt op dezelfde wijze vormgegeven in de scriptie als bij de 1^e versie, maar de doelstelling, het resultaat en de conclusie is hierbij wel in kleine mate bijgesteld.

4.1 Interview opdrachtnemers

Met behulp van de praktijk ervaringen van de interne gesprekken en literatuurstudie is er een goed beeld verkregen over het voorbereidingsproces van RGS en hoe dit verloopt bij Hagemans Vastgoedonderhoud. Met deze kennis kan echter nog geen onderzoeksvraag worden beantwoord of conclusie worden getrokken. Daarom is ervoor gekozen om een interview op te stellen, dat afgenomen kan worden bij verschillende externe opdrachtnemers (onderhoudsbedrijven) die actief zijn met Resultaatgericht samenwerken in Nederland. Met behulp van deze interviews kan er in beeld worden gebracht hoe het voorbereidingsproces van Hagemans zich verhoudt tot andere onderhoudsbedrijven. Het interview heeft verschillende doelen, deze zijn hieronder opgesomd:

- Kennis en ervaring opdoen / uitwisselen over het voorbereidingsproces van Resultaatgericht samenwerken bij externe onderhoudsbedrijven;
- Informatie verzamelen waarmee de onderzoeksvragen beantwoord kunnen worden;
- Inventariseren hoe externe onderhoudsbedrijven het voorbereidingsproces doorlopen en hoever zij zijn met Resultaatgericht samenwerken;
- Een beeld verkrijgen over de meest voorkomende signalen van de opdrachtnemers, deze kunnen teruggekoppeld worden bij Hagemans en enkele opdrachtgevers.

Het interview dient te worden afgestemd op de onderzoeksvragen die zijn geformuleerd in de inleiding van de scriptie. Om hier invulling aan te geven is het erg belangrijk om alle mogelijke raakvlakken met het voorbereidingsproces aan te kaarten gedurende het interview. Hierdoor kan alle input die nodig is om het voorbereidingsproces te optimaliseren besproken worden. Het opstellen van dit interview is dus erg belangrijk. De opzet en vragen van het interview zijn weergegeven in bijlage IV. Het interview is ook intern afgenomen, zodat er bij alle situaties een vergelijking mogelijk is met de externe opdrachtnemers.

4.2 De externe opdrachtnemers

Hierbij wordt duidelijk gemaakt bij welke opdrachtnemers (onderhoudsbedrijven) er een interview is afgenomen. In tabel 7 zijn de onderhoudsbedrijven en de geïnterviewde respondenten weergegeven. Tevens is de functie van de respondent vermeld, voor de beeldvorming van de betrokkenheid bij een RGS project. In de laatste kolom is een nummer weergegeven dat is gekoppeld aan het onderhoudsbedrijf. Dit nummer is tevens gekoppeld aan de Nederlandse kaart op de volgende pagina.

Puur voor de beeldvorming zijn ook de twee opdrachtgevers (woningcorporaties) opgenomen in tabel 7, op de volgende pagina zijn zij ook weergegeven op de Nederlandse kaart.

Opdrachtnemers (blauw)

Opdrachtnemers	Respondent	Functie	Nr.
Lenferink Schilders Afbouw en Vastgoedonderhoud (Zwolle)	Franck van Hooff	Commercieel directeur	1
Gebr. van der Geest Schilder- en Vastgoedonderhoud (Enschede)	Dick van der Geest	Directielid	2
Burgers van der Wal (Doetinchem)	Ron Dorland	Projectmanager	3
Jacobs Beheersbaar Onderhoud (Elst)	Chris van Dijkhuizen	Projectleider	4
Hagemans Vastgoedonderhoud (Nijmegen)	Arno Roozeboom en Wouter Pieterse	Projectleider Projectleider	6
Burghouts bedrijven (Nijmegen)	Mario van den Akker	Projectleider	6
Talen Zuid (Nijmegen)	Emiel Talen en Patrick Bakker	Vestigingsdirecteur Adviseur vastgoedonderhoud	6
Elk (Wijchen)	Roel van Elk	Directeur	7
De Bresser schilderwerken (Ravenstein)	Sander van den Berg	Mede-eigenaar	8
Zwaluwe Bouw (Hooge Zwaluwe)	Sander Wooschot	Coördinator onderhoud	9
Smits Vastgoedzorg (Rotterdam)	Hans van der Krogt	Algemeen directeur	10
Rutges vernieuwt onderhoud & renovatie (De Meern)	Dennis Rutges	Algemeen directeur	12
Mens-Zeist Vastgoedonderhoud (Zeist)	Rob de Vos en Harm Veldhuizen	Directeur RGS adviseur	13
Anoniem bedrijf A			n.v.t.
Anoniem bedrijf B			n.v.t.

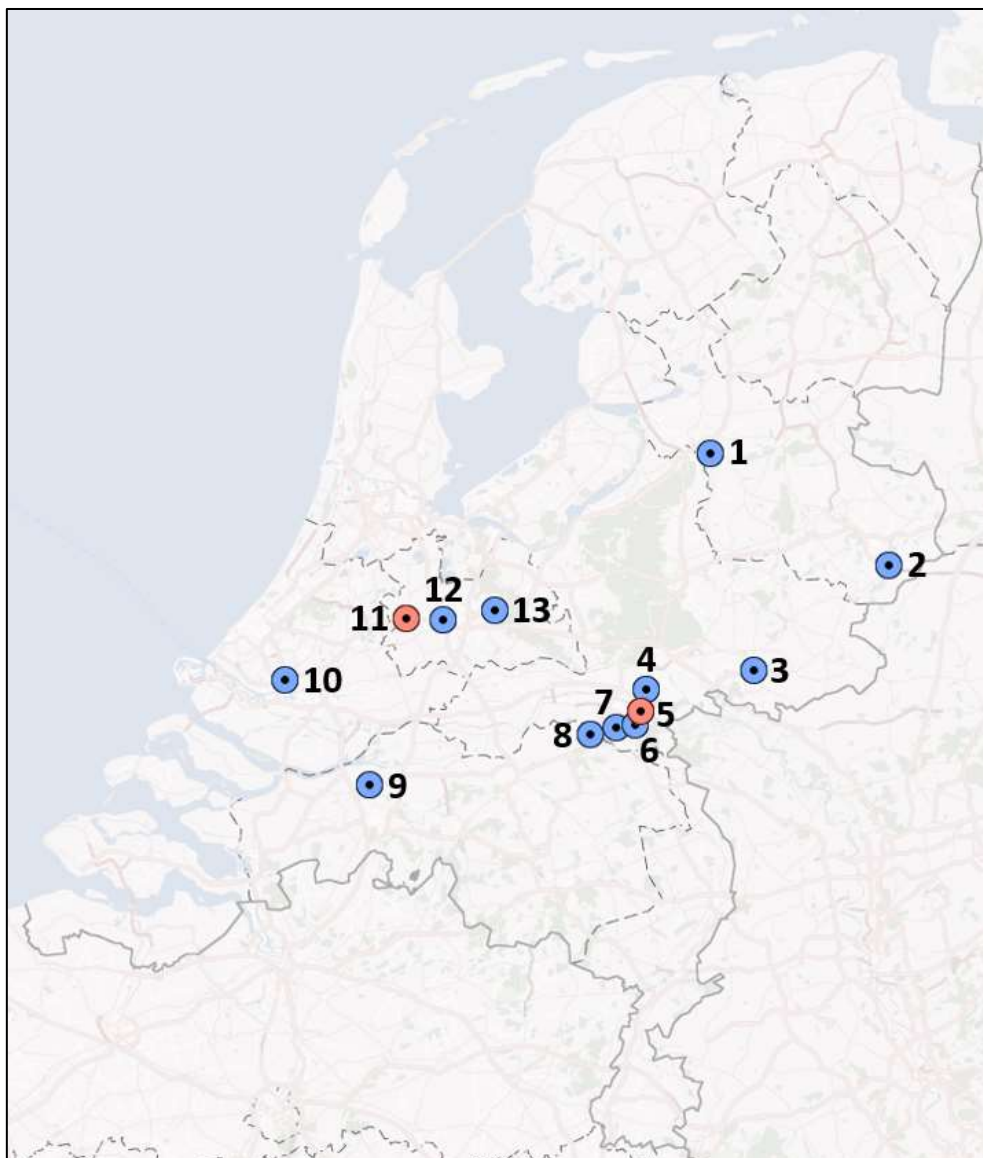
Opdrachtgevers (rood)

Opdrachtgevers	Respondent	Functie	Nr.
Talis (Nijmegen)	Berto Buiting	Projectleider vastgoed	5
Groen West (Woerden)	Egbert Kunst	Manager Vastgoedonderhoud	11

Tabel 7: Respondenten bij de opdrachtnemers en opdrachtgevers

Op figuur 15 is de Nederlandse kaart te zien met daarop in het blauw de opdrachtnemers (onderhoudsbedrijven) waar een interview is afgenomen. Puur voor de beeldvorming zijn ook de twee opdrachtgevers (woningcorporaties) in het rood weergegeven. Ieder nummer bij het bolletje staat voor een opdrachtnemer of opdrachtgever. De lijst met nummers, bedrijven / organisaties en respondenten is op de vorige pagina weergegeven. Er zijn onderhoudsbedrijven benaderd van verschillende groottes uit allerlei regio's, ook de ervaring met RGS was per onderhoudsbedrijf verschillend. Op de afbeelding is te zien dat de onderhoudsbedrijven door het hele land zijn gevestigd.

Het doel van de kaart is dat er een beeld kan worden verkregen van de verschillende onderhoudsbedrijven die hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Hierbij kan worden geïnventariseerd hoever onderhoudsbedrijven zijn met RGS in andere regio's en hoe het daar wordt toegepast. Tevens wordt er bekeken of bepaalde regio's voor- of achterlopen met de RGS-systematiek en of er veel verschillen zijn. Daarnaast wordt RGS bij ieder onderhoudsbedrijf op een andere manier benaderd en dus is de hoeveelheid onderhoudsbedrijven goed voor de representativiteit van het complete onderzoek. In de conclusie wordt een concreet antwoord geformuleerd op de eerder genoemde onderdelen.



Figuur 15: Nederlandse kaart (Batch Geo, 2016)

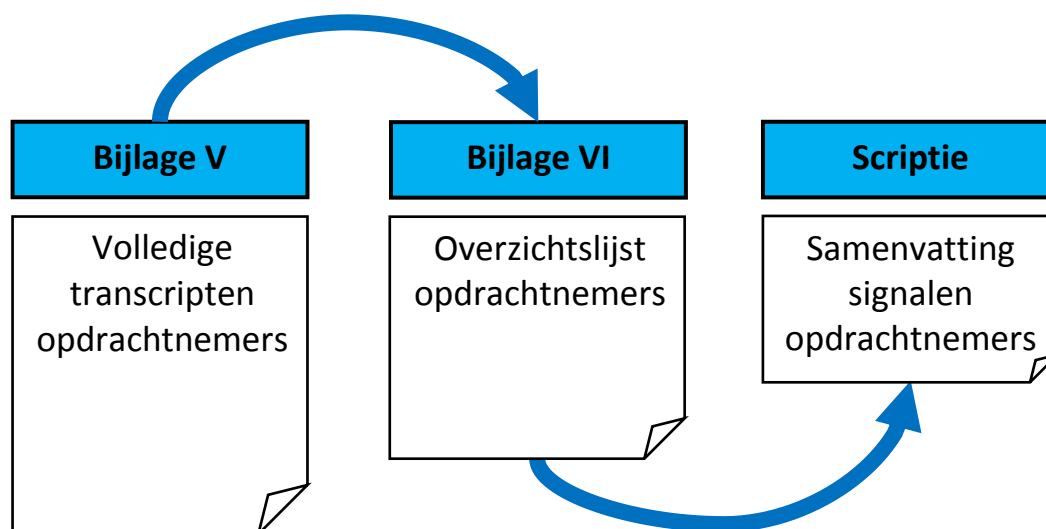
4.3 Samenvatting signalen opdrachtnemers

De interviews die zijn afgenomen bij de opdrachtnemers worden in deze paragraaf samenvattend toegelicht. De belangrijkste en meest voorkomende signalen, die tijdens de interviews met de opdrachtnemers naar voren kwamen, zijn opgesomd. Ieder signaal is kort toegelicht, waardoor de samenvatting in deze paragraaf zo compact mogelijk is gehouden. Hierdoor zijn veel bevindingen uit de interviews alleen opgenomen in de bijlagen, die ter verduidelijking dienen.

Er zijn een tweetal bijlagen die ten grondslag liggen aan de uiteindelijke samenvattingen in deze paragraaf van de scriptie. De interviews die zijn afgenomen zijn eerst uitgewerkt tot een volledig transcript. In het transcript zijn alle interview vragen en doorvragen uitgebreid omschreven en uitgewerkt. Hiermee kan er een duidelijk beeld worden geschetst van hoe de visie en werkmethode van de desbetreffende respondent is met RGS. De zestien volledige transcripten van de opdrachtnemers zijn in bijlage V weergegeven. Zoals in figuur 16 is geschematiseerd is dit het grootste bestand.

Vervolgens is er met behulp van de volledige transcripten een "samenvatting" gemaakt in de vorm van een overzichtslijst. De overzichtslijst bestaat uit meerdere bevindingen die een respondent per vraag heeft gegeven. Dit is opgesomd voor de zestien respondenten van de opdrachtnemers. Daarnaast is er wat algemene informatie weergegeven van de opdrachtnemers. De overzichtslijst van de opdrachtnemers is te vinden in bijlage VI. Zoals in figuur 16 is geschematiseerd is dit bestand kleiner dan de volledige transcripten, omdat niet alle doorvragen en antwoorden hierin zijn verwerkt.

Uiteindelijk is in de scriptie de focus gelegd op de belangrijkste signalen uit de overzichtslijst. De belangrijkste signalen zijn gevormd door de bevindingen die veel voorkwamen tijdens de interviews. Hierbij is er meer waarde gehecht aan de bevindingen van meer ervaren respondenten / organisaties. Deze samenvatting is, zoals in figuur 16 weergegeven en eerder vermeld, compact gehouden.



Figuur 16: Geschematiseerde stappen

Signalen van de opdrachtnemers

Hieronder zijn de meest voorkomende en belangrijkste signalen opgesomd die bij de interviews met verschillende opdrachtnemers naar voren kwamen. Er is per signaal een samenvatting uitgewerkt waarin is toegelicht wat de opdrachtnemers onder het signaal verstaan. De uitgebreide antwoorden en onderbouwingen op deze signalen zijn te vinden in bijlage V en VI.

1. *De complex strategie (uitvraag) op het vastgoed is niet specifiek genoeg.*

Opdrachtnemers gaven aan dat een duidelijke klantvraag alles bepalend is voor een succesvolle voorbereiding. Respondent R. van Elk zei zelfs: "De klantvraag van de opdrachtgever is cruciaal voor de voorbereiding van een RGS-project en een succesvol eindresultaat." (Elk, 2016) Een aantal opdrachtnemers gaven aan dat de opdrachtgever geheel verantwoordelijk is voor het opstellen van een goede en duidelijke complexstrategie. Op dit moment is de opdrachtgever volgens hen nog niet specifiek genoeg naar de opdrachtnemer, waardoor er onnodig kosten worden gemaakt en er onduidelijkheid ontstaat. Een aantal opdrachtnemers hanteren een checklist, deze wordt vroegtijdig naar de opdrachtgever verzonden en wordt door hen ingevuld. "Met behulp van een checklist kan de complex strategie worden achterhaalt." (Dorland, 2016) Echter blijkt dit niet altijd het gewenste resultaat op te leveren. Andere opdrachtnemers vormen de complexstrategie gezamenlijk met de opdrachtgever, zodat onduidelijkheden voorkomen kunnen worden en de opdrachtgever als regisseur het beste plan kan kiezen op basis van de adviezen van de opdrachtnemer. Respondent D. Rutges zei: "De kracht van RGS is dat men de opdrachtgever keuzes geeft om de juiste beslissing te maken." (Rutges, 2016)

2. *De gunning van de projecten dient ruimschoots (1 – 1,5 jaar) voor start uitvoering te zijn.*

Een aantal opdrachtnemers gaven aan dat de projectgunning ofwel de kick-off te laat wordt gedaan / ingezet. Het gevolg is dat de opleverdatum niet behaald kan worden door het te laat inzetten van de tijdrovende onderzoeken. Volgens de opdrachtnemers is een oorzaak van het laat inzetten van de kick-off; het niet op orde hebben van het budget. Echter gaven de opdrachtnemers aan dat de opdrachtgevers dit signaal proberen op te pakken en dat ze momenteel in een transitie zitten.

3. *Opdrachtgevers zijn niet altijd bereid het budget te tonen voor het project, waardoor ze niet geheel open en transparant zijn.*

In de RGS-systematiek is de openheid en transparantie een vereiste. Een onderdeel van het open en transparant zijn naar elkaar is dat de opdrachtgever ook het beschikbare budget toont aan de opdrachtnemers. Echter gaven een aantal opdrachtnemers aan dat er opdrachtgevers zijn die hier nog niet in meegaan. Zij krijgen volgens opdrachtnemers het vermoeden dat opdrachtnemers het beschikbare budget gaan gebruiken als een richtlijn. Opdrachtnemers zijn bewust van het feit dat zij over een negatief imago beschikken die is gecreëerd door het traditionele aanbesteden. Een aantal opdrachtnemers vinden het daardoor niet meer noodzakelijk om het beschikbare budget van de opdrachtgever te zien. Zij zien het als een uitdaging om op basis van eigen beeldvorming een plan te maken voor het vastgoed, wat is gebaseerd op een marktconforme prijs.

4. *Langdurige trajecten t.b.v. onderhoud en/of renovatie dienen voor de gunning gereed te zijn.*

Bij het uitvoeren van onderhoud heeft men te maken met tijdrovende onderzoeken, zoals onder andere asbestinventarisaties en Flora & Fauna onderzoeken. Deze tijdrovende onderdelen kunnen voor vertraging in zowel het voorbereidingsproces als uitvoeringsproces zorgen, wat negatieve gevolgen heeft voor de planning en kosten. Volgens C. van Dijkhuizen zijn alle tijdrovende onderdelen knelpunten (Dijkhuizen, 2016). Om te voorkomen dat er vertraging ontstaat in het proces dienen deze tijdrovende onderdelen eerder in werking gezet te worden. Een aantal opdrachtnemers gaven aan dat de opdrachtgever deze activiteiten zelf in werking dient te zetten. Hiervoor dienen zij een deskundige te benaderen, zodat het proces wordt bewaakt. Echter gaven andere opdrachtnemers aan deze activiteiten bij voorkeur zelf in werking te zetten, zodat ze zelf verantwoordelijk zijn voor de deadlines. (Berg, 2016). Het kan ook zelf worden uitgezet, zodat er geen tussenpersonen zijn en de lijnen kort blijven. (Krogt, 2016) Indien dit het geval is dan dient de opdrachtgever tijdig bij de opdrachtnemer aan te geven wanneer de onderzoeken van start kunnen gaan.

5. *De relevante kennis en documenten die van belang zijn voor een RGS-project, worden niet voldoende doorgekoppeld naar de opdrachtnemer.*

Om een zo goed mogelijke complexstrategie te ontwikkelen, waarbij het benodigde onderhoud voor het vastgoed wordt gerealiseerd, is het van belang dat alle beschikbare informatie wordt gedeeld met de opdrachtnemers. Zo werd gezegd: "De kern van het samenwerken is het delen van alle kennis en ervaring." (Vos & Veldhuizen, 2016) Bewonersgegevens, onderhoudshistorie, klachtenregisters, etc. zijn documenten die aanwezig horen te zijn bij de opdrachtgever en van belang is voor de opdrachtnemer. Echter gaven een aantal opdrachtnemers aan dat deze informatie niet of deels wordt doorgekoppeld. Zij vermoeden dat de opdrachtgever het archief niet op orde heeft, waardoor men de informatie niet eenvoudig kan achterhalen. Opdrachtnemers vinden het belangrijk dat opdrachtgevers beter omgaan met het delen van de relevante kennis en documenten, zodat dubbelingen in werkzaamheden voorkomen kunnen worden.

6. *Er worden geen deadlines gesteld aan de beslismomenten, hierdoor zijn er lange wachttijden en loopt het proces vertraging op.*

Opdrachtnemers gaven aan dat er bij RGS-projecten nagenoeg geen deadlines en beslismomenten worden gesteld. Het gevolg hiervan is dat er lange wachttijden ontstaan waardoor het proces vertraging oploopt. Er werd gezegd: "Om het voorbereidingsproces te verkorten, dienen de wachttijden te worden gereduceerd." (Talen & Bakker, 2016) Een aantal opdrachtnemers vinden het lastig om druk op te leggen bij opdrachtgevers, omdat dit vaak als onprettig wordt ervaren. Opdrachtnemers gaven aan de regie in handen te willen hebben bij het opstellen van plannings en het stellen van deadlines en beslismomenten.

7. *De verschillende manieren waarop gegevens en documenten worden vastgelegd zijn niet overzichtelijk en / of eenvoudig.*

Het vastleggen van gegevens en documenten gebeurt op dit moment op veel verschillende manieren. Opdrachtnemers geven aan dat iedere opdrachtgever zijn eigen methode hanteert, waardoor men constant moet schakelen en wennen aan de verschillende methoden. Opdrachtnemers moeten zich dus conformeren aan de behoefte van de opdrachtgevers. Het vastleggen en delen van de informatie kan volgens de opdrachtnemers op een efficiëntere en effectievere manier, waarbij de opdrachtgever rekening dient te houden met het standaardiseren voor de opdrachtnemer. De heer M. van den Akker ziet in de toekomst nog veel mogelijkheden in het vastleggen en delen van informatie. (Akker, 2016)

4.4 Casus schetsproject versie 1

In voorgaande paragrafen is alles omtrent de interviews met de opdrachtnemers aan bod gekomen, echter is dit niet het enige wat input heeft geleverd aan het onderzoek. Alleen met de interviews kunnen namelijk niet alle onderzoeksvragen worden beantwoord. Om deze redenen is ervoor gekozen om een casus te ontwikkelen van een investeringsproject, ook wel casus schetsproject genoemd. Deze casus is, naast het interview, ook voorgelegd bij alle respondenten. Zij dienen met de casus een voorbereidingsplanning in te vullen. Met de resultaten die hieruit voortkomen kan een fictief beeld worden verkregen over het voorbereidingsproces, wat bruikbaar is in het onderzoek.

De casus betreft 100 eengezinswoningen, die zijn verdeeld over 10 blokken van 10 woningen. De woningen zijn gebouwd in 1980 en het doel is om ze nog 25 jaar door te exploiteren. In de casus is aangegeven wat de situatie is, hoe de woningen eruit zien (visueel) en met behulp van een aantal kaders is er aangegeven hoe het onderhoudsscenario vorm gegeven kan worden. Verder zijn alle opties open gehouden. De opzet en de inhoud van casus versie 1 is weergegeven in bijlage VII.

Doelstelling van de casus (versie 1)

Middels de casus wordt de respondent gevraagd om de bijbehorende voorbereidingsplanning in te vullen. Het invullen van de planning wordt gedaan met de gegevens uit de casus en gebeurt op basis van inzicht, kennis en ervaring met RGS. Met de verschillende plannings die hieruit voortvloeien kan naar verwachting een beeld worden verkregen over het complete voorbereidingsproces bij meerdere onderhoudsbedrijven. Hierbij wordt zowel de totale doorlooptijd weergegeven als de tijdrovende onderdelen, die wellicht nader onderzocht kunnen worden. Met behulp van alle plannings wordt er een reëel gemiddelde geschetst van hoelang een RGS-voorbereidingsproces zou duren. Ook kan dan worden gekeken hoe dit verhoudt ten opzichte van Hagemans Vastgoedonderhoud.

Het uitgangspunt, dat is ontstaan uit eerdere interne gesprekken, bij deze casus is de praktijk nabootsen. Alle opties met betrekking tot het project zijn dus open gehouden, de opdrachtnemer bepaalt zelf welke verschillende onderdelen uit de fasen worden meegenomen in het voorbereidingsproces.

Resultaten van de casus (versie 1)

De casus versie 1 is afgenomen bij de eerste acht interviews met opdrachtnemers, hieruit zijn zes plannings aangeleverd. De plannings zijn weergegeven in bijlage VIII. Om deze plannings eenvoudig te schematiseren is er een overzicht van gemaakt, wat in tabel 8 is weergegeven. In de tabel zijn de opdrachtnemers (onderhoudsbedrijven) weergegeven, die een bijdrage hebben geleverd aan de casus. In de laatste kolom is te zien wat voor de betreffende opdrachtnemer de totale doorlooptijd is van het voorbereidingsproces bij de casus.

Casus resultaten plannings intern

Opdrachtnemer	Doorlooptijd in weken Casus versie 1
Hagemans Vastgoedonderhoud (Nijmegen) – Wouter Pieterse	38
Hagemans Vastgoedonderhoud (Nijmegen) – Arno Roozeboom	24

Casus resultaten plannings externe opdrachtnemers

Opdrachtnemer	Doorlooptijd in weken Casus versie 1
Burgers van der Wal (Doetinchem)	18*
Burghouts bedrijven (Nijmegen)	9*
De Bresser schilderwerken (Ravenstein)	22*
Elk (Wijchen)	X
Jacobs Beheersbaar Onderhoud (Elst)	38
Anoniem bedrijf A	X

Legenda

- X = Casus niet ingevuld.
 * = Planontwikkeling onderdelen (zoals asbestinventarisaties en Flora & Fauna) niet meegenomen in planning, waardoor doorlooptijd aanzienlijk korter is.

Tabel 8: Resultaten casus versie 1

Zoals in bovenstaand overzicht en in de bijlage is te zien, zijn er 3 gelijkwaardige plannings, namelijk van Hagemans en Jacobs. Zij hebben alle onderdelen in het voorbereidingsproces meegenomen en kwamen hierdoor op een totale doorlooptijd. Deze plannings zijn vergelijkbaar en kunnen gebruikt worden om een gemiddelde te schetsen.

Er zijn ook drie plannings uit voortgekomen (Burgers van der Wal, Burghouts en de Bresser), waarbij de verschillende onderdelen van de planontwikkeling achterwege zijn gelaten. Dit had volgens hen te maken met de onduidelijke klantvraag. De totale doorlooptijd van deze plannings is aanzienlijk korter en het kan niet worden vergeleken met de andere plannings, omdat ze andere uitgangspunten hebben aangenomen.

De twee bedrijven die de planning niet hebben ingevuld stonden er wel voor open, maar konden niet duidelijk plaatsen wat de klantvraag was. Hierdoor hebben zij de planning niet ingevuld.

Conclusie van de casus (versie 1)

Zoals eerder is weergegeven waren er nogal wat verschillende resultaten met betrekking tot de casus. Doordat alle opties open werden gehouden, kon de respondent zelf bepalen of onderdelen meegenomen moesten worden in het voorbereidingsproces. Dit bewuste uitgangspunt leverde echter een vertekend beeld op, waardoor alles verschillend werd geïnterpreteerd. Ofwel zes totaal verschillende plannings en geen eenduidig beeld over het voorbereidingsproces en het gemiddelde.

Enkele opdrachtnemers reageerde dat de klantvraag duidelijker moest, zodat ze een richting hadden om de planning op te baseren. Ook was dit één van de belangrijkste signalen uit de interviews: "De complex strategie (uitvraag) op het vastgoed is niet specifiek genoeg." De praktijk liet namelijk zien dat een onduidelijke klantvraag (complex strategie) nog veel voorkomt bij RGS-projecten. Eén respondent zei: "De klantvraag is alles benoemend voor de hele voorbereidingsplanning (Dijkhuizen, 2016)." Met behulp van deze reacties is ervoor gekozen om de casus bij te stellen, er dient dan meer focus te liggen op de complex strategie van het schetsproject. Hiermee moet de klantvraag duidelijker zijn richting de respondenten.

De reacties en het praktijksignaal omtrent de complex strategie zijn naar verwachting erg belangrijk om mee te nemen in het onderzoek, wellicht zijn hier mogelijkheden om het voorbereidingsproces efficiënter en effectiever te laten verlopen. Ook dient er besproken te worden met verschillende partijen wie de verantwoordelijkheid heeft over de complex strategie in de praktijk, namelijk de opdrachtgever en/of de opdrachtnemer. Hier wordt in hoofdstuk 6 meer over vermeld.

4.5 Casus schetsproject versie 2

De conclusie van de "oude" casus gaf aan dat bij stellen noodzakelijk was. Daarom is er een vernieuwde casus opgesteld genaamd casus schetsproject versie 2, deze is weergegeven in bijlage IX. In, de vernieuwde, casus versie 2 zijn een aantal onderdelen gewijzigd en/of veranderd, namelijk:

- Er zijn drie mutatie woningen toegevoegd aan de situatie;
- De complex strategie voor het schetsproject is middels een grove checklist weergegeven, hiermee is de klantvraag duidelijker richting de respondenten;
- De onderhoudshistorie is weergegeven;
- De grootste aandachtspunten en/of mogelijke werkzaamheden zijn opgesomd.

De casus is verder hetzelfde gebleven. Resumerend gaat het om 100 eengezinswoningen, die zijn verdeeld over 10 blokken van 10 woningen. De woningen zijn gebouwd in 1980 en het doel is om ze nog 25 jaar door te exploiteren. Ook is er aangegeven wat de situatie is en hoe de woningen eruit zien (visueel).

Doelstelling van de casus (versie 2)

Middels de casus wordt de respondent gevraagd om de bijbehorende voorbereidingsplanning in te vullen. Het invullen van de planning wordt gedaan met de gegevens uit de casus en gebeurt op basis van inzicht, kennis en ervaring met RGS. Met de verschillende plannings die hieruit voortvloeien kan naar verwachting een beeld worden verkregen over het complete voorbereidingsproces bij meerdere onderhoudsbedrijven. Hierbij wordt zowel de totale doorlooptijd weergegeven als de tijdrovende onderdelen, die wellicht nader onderzocht kunnen worden. Met behulp van alle plannings wordt er een reëel gemiddelde geschetst van hoelang een RGS-voorbereidingsproces zou duren. Ook kan dan worden gekeken hoe dit verhoudt ten opzichte van Hagemans Vastgoedonderhoud.

Het uitgangspunt, bij deze casus is de respondent een duidelijke complex strategie meegeven. In de opdracht van de casus, is vermeld dat er nog niks is voorbereid door de opdrachtgever. Daarom moeten alle (voor) onderzoeken worden meegenomen in het voorbereidingsproces. Met de resultaten uit de (voor) onderzoeken kan een plan worden gemaakt voor het schetsproject. In de voorbereidingsplanning komen alle aspecten aan bod en dus kan er een duidelijk beeld worden gecreëerd van het voorbereidingsproces.

Doordat de casus is bijgesteld tot een 2^e versie is er een eenduidig vraagstuk ontstaan, waardoor de verschillende plannings die worden verkregen ook vergelijkbaar zijn. De doelstelling is verder hetzelfde gebleven als bij casus versie 1. Deze 2^e casus is gebruikt bij de overige acht interviews. Ook is de respondenten van de 1^e casus gevraagd of ze de 2^e vernieuwde casus in kunnen vullen.

Resultaten van de casus (versie 2)

De casus versie 2 is afgenomen bij de overige acht interviews met opdrachtnemers. Daarnaast is de respondenten van casus versie 1 gevraagd of ze casus versie 2 ook konden invullen. In totaal zijn er elf plannings aangeleverd van deze casus. De plannings zijn weergegeven in bijlage X. Om deze plannings eenvoudig te schematiseren is er een overzicht van gemaakt, wat in tabel 9 is weergegeven. In de tabel zijn de opdrachtnemers (onderhoudsbedrijven) weergegeven, die een bijdrage hebben geleverd aan de casus. In de laatste kolom is te zien wat voor de betreffende opdrachtnemer de totale doorlooptijd is van het voorbereidingsproces bij de casus.

Casus resultaten plannings intern

Opdrachtnemer	Doorlooptijd in weken Casus versie 2
Hagemans Vastgoedonderhoud (Nijmegen) – Wouter Pieterse	38
Hagemans Vastgoedonderhoud (Nijmegen) – Arno Roozeboom	24

Casus resultaten plannings externe opdrachtnemers

Opdrachtnemer	Doorlooptijd in weken Casus versie 2
Burgers van der Wal (Doetinchem)	20
Burghouts bedrijven (Nijmegen)	38
De Bresser schilderwerken (Ravenstein)	X
Elk (Wijchen)	33
Gebr. van der Geest Schilder- en Vastgoedonderhoud (Enschede)	X
Jacobs Beheersbaar Onderhoud (Elst)	38
Lenferink Schilders Afbouw en Vastgoedonderhoud (Zwolle)	X
Mens-Zeist Totaalonderhoud (Zeist)	42
Rutges vernieuwt onderhoud & renovatie (De Meern)	26
Smits Vastgoedzorg (Rotterdam)	X
Talen Zuid (Nijmegen)	51
Zwaluwe Bouw (Hooge Zwaluwe)	78
Anoniem bedrijf A	30
Anoniem bedrijf B	X

Legenda

X = Casus niet ingevuld.

Tabel 9: Resultaten casus versie 2

Zoals in bovenstaand overzicht en in de bijlage is te zien, zijn er veelal gelijkwaardige resultaten naar voren gekomen (enkele uitschieters daargelaten). In de plannings zijn alle onderdelen van het voorbereidingsproces meegenomen, wat uiteindelijk resulteerde in een totale doorlooptijd. Deze plannings zijn vergelijkbaar en zijn op de volgende pagina gebruikt voor het schetsen van een gemiddelde.

De vijf bedrijven die de planning niet hebben ingevuld stonden er wel voor open, maar waren helaas verhinderd wegens drukte op het werk. Hierdoor hebben zij de planning niet ingevuld.

Conclusie van de casus (versie 2)

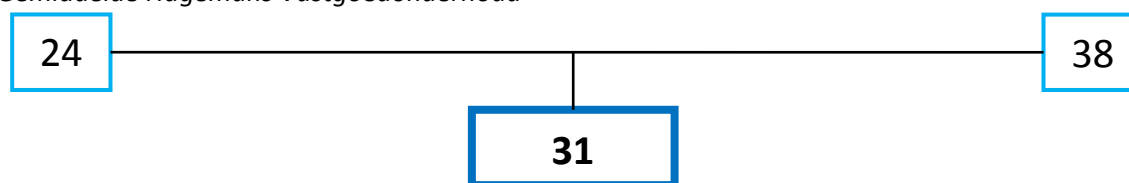
Met de vernieuwde casus versie 2 wordt de complex strategie heel specifiek besproken en welke onderdelen er in het voorbereidingsproces meegenomen dienen te worden. Hierdoor is de voorbereidingsplanning gericht ingevuld door de respondenten. De plannings zijn ingevuld op basis van inzicht, kennis en ervaring met RGS. Dit resulteerde in een eenduidig totaal beeld van elf plannings, die allen juist zijn ingevuld met relatief weinig afwijkingen.

Daarnaast is er een duidelijk verschil zichtbaar tussen casus versie 1 (met veel afwijking) en casus versie 2 (met weinig afwijking). Als dit wordt vergeleken met de praktijk dan is het dus zeer belangrijk om een duidelijke complex strategie te bepalen. Hierdoor weten alle betrokkenen precies waar ze aan toe zijn en men heeft een betere controle over wat er allemaal aan bod komt in het voorbereidingsproces. Wederom is de complex strategie dus erg belangrijk, waar de checklist uit de casus een belangrijke bijdrage aan heeft geleverd. Wellicht is het dus ook noodzakelijk om deze checklist te gebruiken in de praktijk. Eerst wordt er bij hoofdstuk 6 besproken wie de verantwoordelijkheid heeft over de complex strategie, zodat daarop geanticipeerd kan worden.

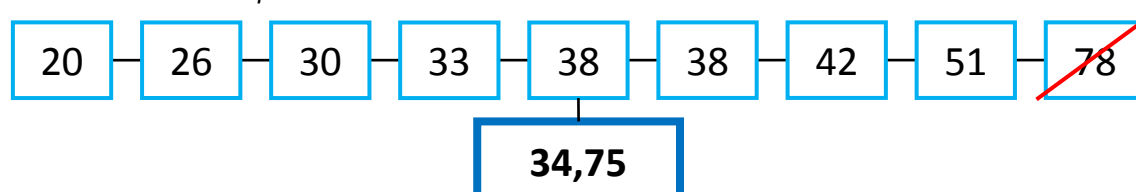
Zoals eerder vermeld was de opgestelde casus een belangrijk onderdeel binnen het onderzoek. Met behulp van de casus is er een gemiddeld beeld verkregen van hoelang een voorbereidingsproces kan duren bij een RGS-project. Dit voorbereidingsproces is afhankelijk van verschillende factoren. Hierbij kan gedacht worden aan de grootte en complexiteit van een project, de situatie, de betrokken partijen en of het een investeringsproject of planmatig onderhoud project betreft. "Men dient onderscheid te maken tussen investeringsprojecten en planmatig onderhoud projecten, het proces is veelal hetzelfde maar de voorbereidingstijd is verschillend." (Geest, 2016) De conclusie die hier wordt getrokken is gebaseerd op de casus en is specifiek gericht op RGS-projecten waarbij eerst een investering wordt gedaan en later wordt onderhouden in RGS. Naar verwachting is de conclusie van deze casus dan ook reëel voor projecten van ongeveer 50 – 250 woningen. Het aantal woningen is namelijk niet maatgevend voor de voorbereidingstijd, maar de stappen die bij het proces doorlopen dienen te worden wel.

Het gemiddelde voorbereidingsproces wordt bepaald met behulp van de elf plannings die zijn voortgekomen uit de casus. De resultaten zijn weergegeven in figuur 17. Hierbij wordt er onderscheid gemaakt in het voorbereidingsproces van Hagemans en van externe opdrachtnemers.

Gemiddelde Hagemans Vastgoedonderhoud



Gemiddelde externe opdrachtnemers



Figuur 17: Geschematiseerde resultaten en gemiddelden

Het gemiddelde voorbereidingsproces van Hagemans bij de casus komt uit op 31 weken (± 7 maanden). Het gemiddelde voorbereidingsproces van de externe opdrachtnemers bij de casus komt uit op ± 35 weken (± 8 maanden). Bij dit gemiddelde is de uitkomst van één van de opdrachtnemers niet meegenomen, omdat zij maar geringe ervaring hebben met RGS. Daarnaast is 78 weken niet geheel realistisch voor dit project.

Afsluiting hoofdstuk

De belangrijkste onderzoeksrelevante signalen en bevindingen van de opdrachtnemers zijn in dit hoofdstuk van de scriptie kenbaar gemaakt. De signalen worden gebruikt voor het laatste deel van het praktijkonderzoek dat is gericht op de opdrachtgevers. Tevens zijn de resultaten van de casus bekend, waardoor er al enkele conclusies kunnen worden getrokken. Het praktijkonderzoek voor de opdrachtnemers is hierbij afgerond. In hoofdstuk 6 zullen de bevindingen van de opdrachtnemers intern getoetst worden. Echter is de visie van de opdrachtgever ook van belang voor het onderzoek. In hoofdstuk 5 is er voor de opdrachtgevers een interview opgesteld dat zowel is gericht op de onderzoeksvragen als de signalen en bevindingen van de opdrachtnemers, waardoor er al een soort tussentijdse toetsing plaats vindt. De signalen en bevindingen van de opdrachtnemers worden voorgelegd bij de opdrachtgevers, zodat zij erop kunnen reageren. Daarnaast komen er naar verwachting ook nieuwe signalen aan bod, die in de praktijk bij de opdrachtgever spelen. Ook wordt er toegelicht waarom er geen casus wordt afgenomen bij de opdrachtgevers.

5 Praktijkonderzoek opdrachtgevers

Dit hoofdstuk is een verdieping op het praktijkonderzoek van hoofdstuk 3 en 4. Op basis van de interviews met de opdrachtnemers en de belangrijkste signalen is er een interview opgesteld voor de opdrachtgevers. Ook bij de opdrachtgevers kan dan informatie worden verzameld die van toevoeging is voor het onderzoek. Er wordt ook toegelicht waarom de interviews zijn afgenomen bij opdrachtgevers. Vervolgens wordt er kort weergegeven wie de benaderde opdrachtgevers zijn.

Uiteindelijk wordt er in de laatste paragraaf een toelichting gegeven op alle belangrijke signalen uit de interviews, van zowel de opdrachtnemers als opdrachtgevers, dit wordt vormgegeven in een samenvatting. Deze samenvatting is opgebouwd uit twee delen. In het eerste deel kunnen de opdrachtgevers reageren, vanuit hun eigen invalshoek, op de belangrijkste signalen van de opdrachtnemers. Dit is een “tussentijdse” toetsing, waar later nog intern op wordt gereageerd als eind toetsing. In het tweede deel wordt er gekeken naar de opdrachtgevers, want zij hebben een andere visie op RGS dan opdrachtnemers. Hierdoor zijn er ook een aantal belangrijke signalen van hen naar voren gekomen, die kort worden toegelicht.

5.1 Interview opdrachtgevers

Doormiddel van de interviews met externe opdrachtnemers (onderhoudsbedrijven) kunnen enkele signalen rechtstreeks worden getoetst en/of onderzoeksvragen worden beantwoord. Echter zijn er ook een aantal signalen (bevindingen) van de opdrachtnemers die teruggekoppeld dienen te worden bij de opdrachtgevers. Zij hebben namelijk ook een belangrijke rol in het totale RGS-proces en wellicht staan zij er anders in dan de opdrachtnemers.

Het is dus noodzakelijk om een aantal opdrachtgevers te benaderen om het onderzoek meer draagvlak te geven. De opdrachtgevers hebben andere kennis en ervaring dan de opdrachtnemers, dit kan met behulp van een interview worden vastgelegd. Er is om deze redenen wederom een interview opgesteld met verschillende doelen, deze zijn hieronder opgesomd:

- Kennis en ervaring opdoen / uitwisselen over het voorbereidingsproces gericht op Resultaatgericht samenwerken;
- Informatie verzamelen waarmee de onderzoeksvragen beantwoord kunnen worden;
- Signalen van de onderhoudsbedrijven voorleggen bij de opdrachtgevers, waarop zij hun visie laten spreken;
- Een beeld verkrijgen over de meest voorkomende signalen van de opdrachtgevers, deze kunnen teruggekoppeld worden bij Hagemans.

Op deze manier kunnen de signalen van de opdrachtgevers worden achterhaald en er kan worden gereageerd op de signalen van de opdrachtnemers. Alle signalen (zowel van opdrachtgever als opdrachtnemer) zullen vervolgens getoetst worden met een aantal interne RGS-deskundige. De opzet en vragen van het interview zijn weergegeven in bijlage XI.

Bij de interviews met de opdrachtgevers is er alleen aandacht geschonken aan de visie en ervaring met RGS en de signalen van de opdrachtnemers zijn aangekaart. De casus die eerder is gebruikt bij de opdrachtnemers is niet afgenomen bij de opdrachtgevers. Dit heeft simpelweg te maken met dat de opdrachtnemers voornamelijk het initiatief moeten nemen in het voorbereidingsproces van RGS. Zij hebben de meeste invloed op het voorbereidingsproces en zijn hierbij in veel gevallen wel afhankelijk van de opdrachtgever. Doordat de opdrachtgever minder intensief is betrokken bij het voorbereidingsproces, kunnen zij naar verwachting ook een minder realistisch beeld schetsen bij de casus. Daarnaast is er veel praktijkervaring nodig, voor het bepalen van de looptijd bij verschillende specialistische onderzoeken. Deze kennis ligt veelal bij de opdrachtnemer.

5.2 De opdrachtgevers

Hierbij wordt duidelijk gemaakt bij welke opdrachtgevers er een interview is afgenomen. In tabel 10 zijn de opdrachtgevers en de geïnterviewde respondenten weergegeven. Tevens is de functie van de respondent vermeld, voor de beeldvorming van de betrokkenheid bij een RGS-project. De signalen, resultaten en antwoorden van de respondenten uit de interviews worden in de volgende paragraaf toegelicht.

Woningcorporatie (opdrachtgevers)	Respondent	Functie
Groen West (Woerden)	Egbert Kunst	Manager vastgoedonderhoud
Talis (Nijmegen)	Berto Buiting	Projectleider vastgoed

Tabel 10: Respondenten bij de opdrachtgevers

Deze opdrachtgevers zijn benaderd omdat Resultaatgericht samenwerken een belangrijk onderdeel is binnen de organisaties. Groen West opereert volledig in RGS en Talis is er nog minder lang mee bezig, maar in de toekomst zullen veel projecten bij hen worden uitgezet in RGS. Meer algemene informatie over de organisaties is weergegeven in bijlage XII en XIII.

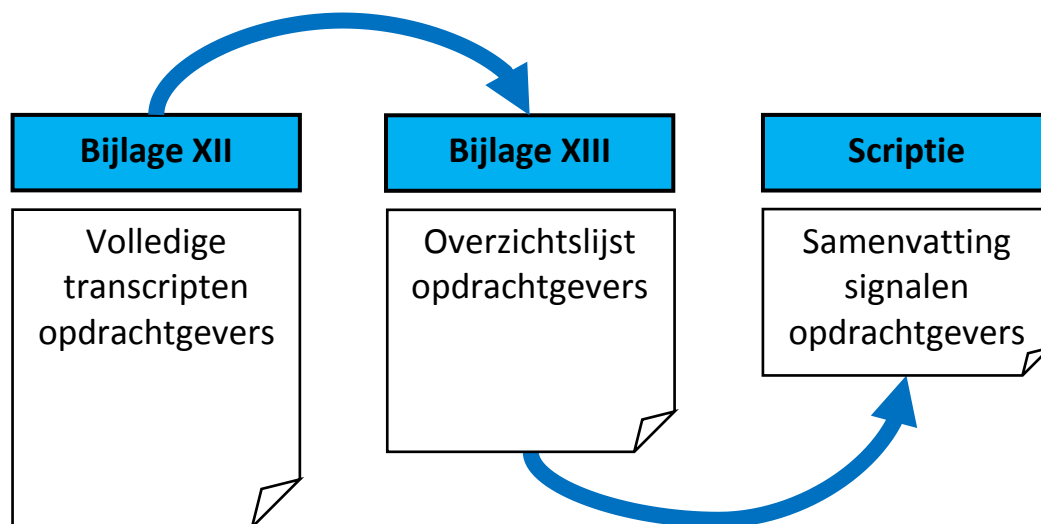
5.3 Samenvatting signalen opdrachtgevers

De interviews die zijn afgenomen bij de opdrachtgevers worden in deze paragraaf samenvattend toegelicht. Zoals eerder vermeld is er gereageerd op de signalen van de opdrachtnemers en er zijn nieuwe signalen opgesomd van de opdrachtgevers. Wederom is ieder signaal kort toegelicht, waardoor de samenvatting in deze paragraaf zo compact mogelijk is gehouden. Hierdoor zijn veel bevindingen uit de interviews alleen opgenomen in de bijlagen, die ter verduidelijking dienen.

Er zijn een tweetal bijlagen die ten grondslag liggen aan de uiteindelijke samenvattingen in deze paragraaf van de scriptie. De interviews die zijn afgenomen zijn eerst uitgewerkt tot een volledig transcript. In het transcript zijn alle interview vragen en doorvragen uitgebreid omschreven en uitgewerkt. Hiermee kan er een duidelijk beeld worden geschetst van hoe de visie en werkmethodiek van de desbetreffende respondent is met RGS. De twee volledige transcripten van de opdrachtgevers zijn in bijlage XII weergegeven. Zoals in figuur 18 is geschematiseerd is dit het grootste bestand.

Vervolgens is er met behulp van de volledige transcripten een “samenvatting” gemaakt in de vorm van een overzichtsjijst. De overzichtsjijst bestaat uit meerdere bevindingen die een respondent per vraag heeft gegeven. Dit is opgesomd voor de twee respondenten van de opdrachtgevers. Daarnaast is er wat algemene informatie weergegeven van de opdrachtgevers. De overzichtsjijst van de opdrachtgevers is weergegeven in bijlage XIII. Zoals in figuur 18 is geschematiseerd is dit bestand kleiner dan de volledige transcripten, omdat niet alle doorvragen en antwoorden hierin zijn verwerkt.

Uiteindelijk is in de scriptie de focus gelegd op de belangrijkste signalen uit de overzichtsjijst. De belangrijkste signalen zijn gevormd door de bevindingen die veel voorkwamen tijdens interviews en hierbij is er ook meer waarde gehecht aan de bevindingen van meer ervaren respondenten / organisaties. Deze samenvatting is, zoals in figuur 18 weergegeven en eerder vermeld, compact gehouden.



Figuur 18: Geschematiseerde stappen

Signalen van de opdrachtnemers

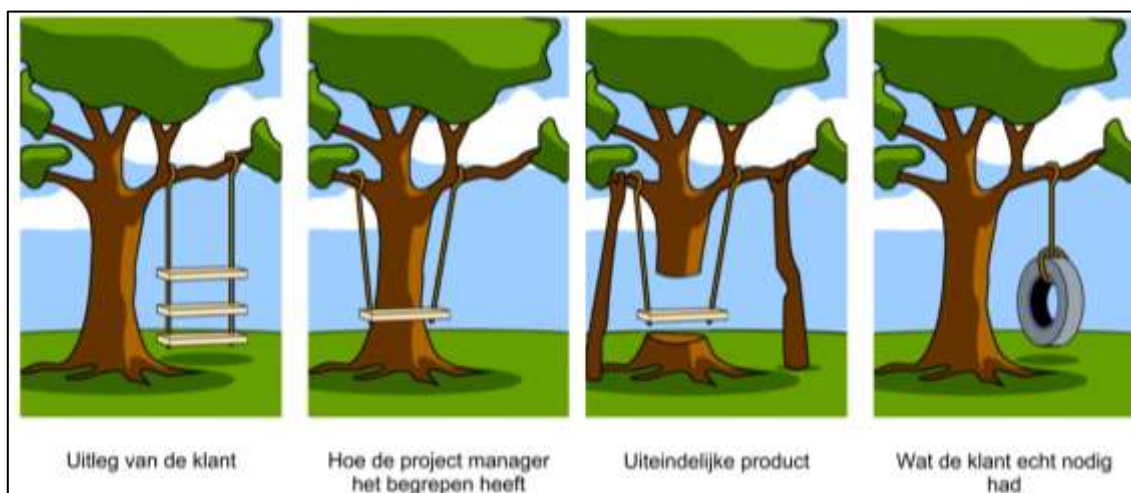
Hieronder zijn de meest voorkomende en belangrijkste signalen opgesomd die bij de interviews met verschillende opdrachtnemers naar voren kwamen. De opdrachtgevers zijn benaderd, omdat zij wellicht anders tegen de situaties aan kijken. Hier hebben de opdrachtgevers vanuit hun perspectief op gereageerd. De uitgebreide antwoorden en onderbouwingen op deze signalen zijn te vinden in bijlage XII en XIII.

1. De complex strategie (uitvraag) op het vastgoed is niet specifiek genoeg.

De opdrachtgever heeft vaak geen goed beeld op wat de mogelijkheden zijn met het complex en wat juist niet, hierdoor is het erg lastig om een duidelijk beeld en doel te stellen. Een heldere complex strategie is dus erg lastig in te vullen door de opdrachtgever. Om deze redenen is het voor hen noodzakelijk dat er hulp wordt geboden door de opdrachtnemers, ofwel de specialisten / adviseurs. Zij weten door hun kennis en expertise precies wat de mogelijkheden zijn en kunnen hierin adviseren, ook hebben zij meer zicht op de mogelijke innovaties. De opdrachtnemer kan op deze manier helpen om een heldere complex strategie te formuleren.

Daarom dient de complex strategie volgens de opdrachtgevers gezamenlijk te worden geformuleerd. Hierin heeft de opdrachtnemer de kennis en expertise om te adviseren en de opdrachtgever maakt uiteindelijk de beslissingen. Kortom zoals E. Kunst zei: "De opdrachtnemers moeten de opdrachtgever helpen een heldere strategie te bepalen voor een complex." (Kunst, 2016) Hierbij is het erg belangrijk dat de opdrachtgever weet wat ze met het vastgoed willen en met welke kwaliteit en de opdrachtnemer, met de technische kennis, moet weten hoe het wordt uitgevoerd. Wellicht heeft de opdrachtgever in enkele gevallen niet scherp in beeld wat ze precies willen, maar dan is het aan de opdrachtnemer om een proactieve houding aan te nemen en goed door te vragen. De opdrachtnemer moet hierin initiatief durven nemen, dit is verbonden aan cultuurveranderingen (Buiting, 2016). Volgens E. Kunst is het een groot competentie³ probleem dat opdrachtnemers niet goed doorvragen aan de opdrachtgever, naar wat ze precies willen met het complex (Kunst, 2016). De zeven kwaliteitsthema's (beschreven in hoofdstuk 2) kunnen de opdrachtnemer helpen bij het doorvragen.

In figuur 19 is een visualisatie weergegeven met betrekking tot het (niet goed) doorvragen. Indien er niet op de juiste manier wordt doorgevraagd, wordt er niet effectief gewerkt, ofwel niet doeltreffend. Daarnaast is het niet efficiënt, want men neemt wellicht verkeerde beslissingen of maakt verkeerde keuzes met gevolgen voor tijd en geld. Efficiënt en effectief staan dus nauw met elkaar in verband. Om deze redenen is het voor opdrachtnemers belangrijk, of zelfs cruciaal dat ze een proactieve houding aannemen, initiatief nemen en doorvragen.



Figuur 19: Schommel model

2. De gunning van de projecten dient ruimschoots (1 – 1,5 jaar) voor start uitvoering te zijn.

Indien het proces van gunning / kick-off tot start uitvoering te kort op elkaar zit dan dient de opdrachtgever een inhaalslag te maken, zodat de gunning / kick-off ruimschoots voor start uitvoering is. Deze inhaalslag heeft tijd nodig en zal in de toekomst richting de 1 á 1,5 jaar moeten gaan. Op deze manier kunnen tijdrovende onderdelen vroegtijdig worden uitgezet, zodat de onderzoeken gereed zijn bij aanvang van de planontwikkeling. Hierdoor kunnen deze en daarop volgende fasen niet in gedrang komen met de tijd en de uitvoering.

3. Opdrachtgevers zijn niet altijd bereid het budget te tonen voor het project, waardoor ze niet geheel open en transparant zijn.

Het is voor alle betrokkenen essentieel om open en transparant te zijn. De opdrachtgever toont in principe de richtlijnen van het budget ter informatie. Echter is er geen duidelijk budget, omdat in de planontwikkeling inzichtelijk wordt gemaakt wat de kosten zijn voor het project en dat is in principe het budget. Dit budget is gebaseerd op het juiste scenario en onderhoud tegen een markt conforme prijs, het is dus mogelijk dat het erg afwijkt van de richtlijnen van de opdrachtgever. Er zijn dan altijd mogelijkheden om het scenario bij te stellen op kwaliteit, normen, werkzaamheden en prijs.

Theoretisch komt men in de samenwerking gezamenlijk tot het budget voor het project. Dit is voor alle betrokkenen een hele cultuurverandering en dus vergt het veel tijd. Eén van de praktijkvoorbeelden is dat enkele opdrachtnemers puur uit eigen beeldvorming werken en geen budget / richtlijn zien van de opdrachtgever. Hierdoor is alles ontstaan op eigen initiatief, wellicht een ideaal toekomstbeeld.

4. Langdurige trajecten t.b.v. onderhoud en/of renovatie dienen voor de gunning gereed te zijn.

De opdrachtgever zou bij de allereerste gedachte / afwegingen over het vastgoed en eventueel onderhoud al moeten bedenken met welke langdurige trajecten ze wellicht te maken krijgen, deze trajecten zouden al meteen uitgezet kunnen worden. Hierdoor zouden de tijdrovende onderdelen / langdurige trajecten al bij de kick-off met de opdrachtnemer (in de initiatieffase) gereed kunnen zijn. Op deze manier kunnen de scenario ontwikkelingen gebaseerd worden op de feiten en onderzoeksresultaten. Indien het niet mogelijk is om de onderzoeken gereed te hebben bij de initiatieffase, dan dient de opdrachtgever een inhaalslag te maken. Zo wordt ervoor gezorgd dat de onderzoeken in de toekomst wel gereed zijn.

5. De relevante kennis en documenten die van belang zijn voor een RGS-project, worden niet voldoende doorgekoppeld naar de opdrachtnemer.

Helaas komt het regelmatig voor dat de opdrachtgever weinig informatie heeft over het betreffende complex, hierdoor kan er maar weinig worden doorgekoppeld naar de opdrachtnemer. Echter dient alle overige informatie die bekend is over het complex wel te worden doorgekoppeld. Op deze manier kan de opdrachtnemer gebruik maken van de documenten om een plan op te stellen. Hoe meer er bekend is, hoe minder overbodig werk er wordt gedaan. Als er geen informatie is, dan dient de opdrachtnemer uit te gaan van een nulpunt en kan er worden begonnen met een goede inventarisatie.

De klachten en signalen van de bewoners zijn als informatie bron essentieel, omdat dit vaak de input is om de initiatieffase te starten (Kunst, 2016). Met behulp van de klachten kan er vaak een goed beeld worden verkregen over het complex en diens bewoners.

6. *Er worden geen deadlines gesteld aan de beslismomenten, hierdoor zijn er lange wachttijden en loopt het proces vertraging op.*

Bij aanvang van het voorbereidingsproces dient de opdrachtnemer inzichtelijk te maken welke werkzaamheden verricht moeten worden en daar horen ook de verantwoordelijke partijen en deadlines bij. Meestal gebeurt dit in de vorm van een planning. De opdrachtnemer is zelf verantwoordelijk voor de planning en het bewaken ervan. Binnen de RGS-systematiek mag de opdrachtnemer best druk zetten op de partijen (inclusief de opdrachtgever) die verantwoordelijk zijn voor het behalen van de deadlines.

7. *De verschillende manieren waarop gegevens en documenten worden vastgelegd zijn niet overzichtelijk en / of eenvoudig.*

De proces opbouw is erg belangrijk bij RGS, hier dient de opdrachtgever mee te beginnen. Men dient vooraf te bepalen met welke documenten en/of tools het gewenste proces bereikt kan worden. Helaas merken ook de opdrachtgevers dat er erg veel verschillende methoden en manieren zijn, bij iedere opdrachtgever en opdrachtnemer worden gegevens op een unieke manier vast gelegd. Het is erg lastig om hier eenduidigheid in te creëren. Wellicht kan er in de toekomst een format worden gehanteerd, dat voor iedereen efficiënt en effectief te gebruiken is. Hierbij zoekt de totale keten naar de beste oplossing, dit past in de visie van RGS.

Signalen van de opdrachtgevers

Hieronder zijn de meest voorkomende en belangrijkste signalen opgesomd die bij de interviews met verschillende opdrachtgevers naar voren kwamen. Er is per signaal een samenvatting uitgewerkt waarin is toegelicht wat de opdrachtgevers onder het signaal verstaan. De onderbouwing op deze signalen is te vinden in bijlage XII en XIII.

1. *De bewoners dienen in het volledige proces betrokken te worden/zijn, de plannen moeten op hen worden afgestemd.*

De klachten en signalen van de bewoners uit het complex is de input om de initiatieffase te starten (Kunst, 2016). Zij dienen vanaf het begin betrokken te zijn bij het proces, de complex strategie die wordt opgesteld met de kwaliteitsuitgangspunten dient afgestemd te worden op de bewoners in het complex. Zo zei R. van Elk: "Betrokkenen dien je vroegtijdig in het proces mee te nemen om het gewenste eindresultaat te kunnen behalen." (Elk, 2016) Gebeurt dit niet dan heeft dit gevolgen voor de efficiëntie van de werkomgeving en de resultaten van de klanttevredenheid. "De bewoners belangen behartigen resulteert vaak in een betere klanttevredenheid (Kunst, 2016)."

2. *De cultuurveranderingen zijn het belangrijkste om RGS optimaal te laten renderen.*

Doordat RGS een hele andere werksystematiek is brengt het ook veel cultuurveranderingen met zich mee. Om deze redenen is het niet een methode die er simpelweg bij wordt gedaan, er moet draagvlak worden gecreëerd bij de organisatie. Het vergt veel tijd, aandacht en energie om het optimaal te laten renderen. Daarnaast is vertrouwen een begrip dat nauw samenhangt met de cultuurveranderingen. Eén van de opdrachtnemers zei: "Vertrouwen is echt het belangrijkste woord binnen RGS." (Dorland, 2016) Daarnaast zei F. van Hooff: "Vertrouwen en integriteit zijn essentieel bij RGS-werken" (Hooff, 2016) (Woolschot, 2016) Wellicht zijn er ook reorganisaties nodig om de juiste kennis en competentie in de organisatie te krijgen.

3. *Er is gebrek aan competenties en kennis bij alle partijen.*

Wellicht een groot onderdeel van de cultuurveranderingen, maar doordat de opdrachtgevers niet goed inzichtelijk hebben wat de mogelijkheden zijn met het vastgoed dient de opdrachtnemer te adviseren. Hierbij is het belangrijk dat zij hun kennis en expertise gebruiken om het beste plan te realiseren. Doorvragen aan de opdrachtgever wat ze precies willen met het complex is hierbij van essentieel belang. De opdrachtnemer moet initiatief nemen en een proactieve houding hebben. De zeven kwaliteitsthema's kunnen helpen het doorvragen.

Daarnaast is er een gebrek aan kennis en informatie over het vastgoed, de opdrachtgever heeft hier niet altijd invloed op. Er dient dan van een nulpunt uit te worden gegaan. De opdrachtgevers willen middels RGS ontzorgd worden, echter wordt dit door veel opdrachtgevers en opdrachtnemers verkeerd geïnterpreteerd, omdat er gebrek is aan competentie en kennis.

Afsluiting hoofdstuk

Evenals in het vorige hoofdstuk zijn de belangrijkste signalen en bevindingen kenbaar gemaakt, echter zijn ze nu van de opdrachtgevers. Daarnaast zijn de, in het vorige hoofdstuk geformuleerde, signalen en bevindingen van de opdrachtnemers voorgelegd bij de opdrachtgevers. De reacties van de opdrachtgevers op de signalen en bevindingen van de opdrachtnemers zijn kort samengevat. In het volgende hoofdstuk worden de signalen getoetst ten opzichte van de theorie en er wordt op gereageerd door interne RGS-deskundigen. Uit deze toetsing zal blijken wat de gevolgen zijn voor de signalen en bevindingen van de opdrachtnemers en opdrachtgevers.

6 Toetsing

In dit hoofdstuk worden alle praktijk bevindingen en signalen getoetst. De praktijk bevindingen die zijn voort gekomen uit hoofdstuk 3, 4 en 5 worden hier teruggekoppeld en getoetst op basis van de theorie uit hoofdstuk 2 en de reactie van interne RGS-deskundigen. Hierdoor ontstaat er een realistisch beeld op hoe er wordt omgegaan met de bevindingen en signalen en wat de uiteindelijke consequenties hierbij zijn. Het hoofdstuk bestaat uit drie delen, namelijk de getoetste signalen van de opdrachtnemers, de getoetste signalen van de opdrachtgevers en de terugkoppeling naar de probleem- en doelstelling. Hierbij wordt gekeken wat de invloed van iedere actie is op een efficiënter en/of effectiever voorbereidingsproces.

6.1 Getoetste signalen opdrachtnemers

Hieronder zijn alle, eerder geformuleerde, signalen van de opdrachtnemers opgesomd. Vervolgens is de reactie van de opdrachtgevers hieraan toegevoegd, met hoe zij in deze situatie staan. Dit is uiteindelijk intern teruggekoppeld en getoetst, zodat Hagemans er ook van op de hoogte is en zij dit kunnen specificeren op de eigen organisatie en/of het eigen proces. Op basis van de interne reacties is er in overleg een beslissing gemaakt voor ieder signaal. Is het mogelijk om het signaal efficiënter en effectiever te doen in de organisatie en hoe wordt dit dan gerealiseerd in de praktijk. Daarnaast zijn de signalen waar mogelijk ook getoetst / vergeleken met literatuur (theorie).

1. De complex strategie (uitvraag) op het vastgoed is niet specifiek genoeg.

De opdrachtgevers en enkele (ervaren) opdrachtnemers vinden dat de complex strategie gezamenlijk geformuleerd dient te worden. De zeven kwaliteitsthema's zijn hierbij erg belangrijk.

Reactie intern: Wellicht zou een checklist helpen om de complex strategie helder te maken. Met behulp van de checklist kan worden geïnventariseerd wat er al aan gegevens beschikbaar is en wat er nog gedaan dient te worden. Hierdoor kan de klantvraag worden achterhaalt en weten de partijen beter waar ze aan toe zijn. De checklist dient bruikbaar te zijn bij alle projecten, ofwel universeel.

Daarnaast zou het ideaal zijn als de gegevens die naar voren komen uit de checklist meteen worden weggezet in tijd, ofwel gekoppeld aan een strokenplanning. Op deze manier is er direct inzichtelijk wat het voorbereidingsproces inhoudt en waarom. Het is dus erg belangrijk om alle mogelijke onderdelen te benoemen in de checklist en kick-off, zodat de strokenplanning compleet is. Vervolgens kan er worden besproken wie welke taak op zich neemt, de opdrachtgever of de opdrachtnemer.

Toetsing literatuur: De opdrachtgever formuleert een visie voor het complex en hij stelt enkele randvoorwaarden. Het ontwikkelteam stelt, op basis van eerdergenoemde, de uitgangspunten voor de renovatie en de aansluitende beheerfase vast. (OnderhoudNL, 2013)

Actie: Er dient een checklist te worden opgesteld als hulpmiddel om de complex strategie te bepalen. De checklist is in bijlage XIV weergegeven. De eerste versie is getoetst in de praktijk en intern besproken, vervolgens is er een tweede versie opgesteld die definitief is gemaakt. Wellicht zou deze nog in kleine mate doorontwikkeld worden en in de toekomst zou deze gekoppeld kunnen worden aan het RGS-dossier. Tevens kan er in de toekomst een strokenplanning worden gekoppeld aan de checklist, zodat bij de kick-off direct inzichtelijk is wat ieder onderdeel voor een gevolgen heeft op het voorbereidingsproces en wat de noodzaak is.

2. De gunning van de projecten dient ruimschoots (1 – 1,5 jaar) voor start uitvoering te zijn.

De opdrachtgevers geven aan dat er een inhaalslag moet worden gemaakt als het proces van gunning / kick-off tot start uitvoering te kort op elkaar zit.

Reactie intern: Als opdrachtnemer heeft men weinig invloed op dit signaal. Echter is Hagemans het eens met het signaal van de andere opdrachtnemers, waarbij het prettig zou zijn dat de projecten vroegtijdig door de opdrachtgevers gegund worden. Hagemans ziet dat de opdrachtgevers in transitie zijn om dit signaal te verbeteren.

Actie: De opdrachtnemer heeft geen invloed op dit signaal. Als de gunning naar voren wordt geschoven, ontstaat er meer rust en tijd in het voorbereidingsproces voor de opdrachtnemer. Hierdoor kunnen zaken beter worden voorbereid en gebundeld, wat resulteert in een efficiënter en/of effectiever proces.

3. Opdrachtgevers zijn niet altijd bereid het budget te tonen voor het project, waardoor ze niet geheel open en transparant zijn.

De opdrachtgever toont de richtlijnen van het budget ter informatie. In de samenwerking komt men gezamenlijk tot het budget voor het project, wat wordt gebaseerd op het juiste scenario. Openheid en transparantie geldt voor alle partijen.

Reactie intern: De opdrachtgever dient de opdrachtnemer een bepaalde richtlijn mee te geven (budget en strategie), zodat de plannen (scenario's) gericht gemaakt kunnen worden. Gebeurt dit niet dan worden er wellicht plannen opgesteld die niet haalbaar zijn voor de opdrachtgever, wat leidt tot onnodig werk. Dit onnodige werk dient vergoed te worden en gaat ten koste van de efficiëntie en effectiviteit en het is nadelig voor de besparingen. De richtlijnen zijn dus ook noodzakelijk om efficiënter en effectiever plannen te vormen met het ontwikkelteam, waarover de opdrachtgever uiteindelijk de beslissing maakt.

Toetsing literatuur: In de initiatieffase wordt er een startdocument opgesteld, het bevat algemene informatie over het project/complex, aandachtspunten, de planning/doorlooptijd en het beschikbare budget (Vijverberg & Keus, 2013, p. 56).

Actie: De opdrachtnemer heeft niet altijd invloed op het verkrijgen van het budget. De checklist (bijlage XIV) kan hier aan bijdragen, deze moet worden uitgebreid met budget gerelateerde vragen.

4. Langdurige trajecten t.b.v. onderhoud en/of renovatie dienen voor de gunning gereed te zijn.

De opdrachtgever moet bij de eerste afwegingen over het vastgoed, de langdurige trajecten uitzetten. Hierdoor kunnen ze gereed zijn bij de kick-off met de opdrachtnemer in de initiatieffase.

Reactie Intern: Idealiter zouden de langdurige trajecten (met lange doorlooptijden) bij gunning/kick-off gereed moeten zijn, want hier heeft het de minste impact. Er wordt dan voorkomen dat men moet wachten op de resultaten om verder te kunnen met de planontwikkelingen. Helaas heeft de opdrachtnemer hier (nog) niet veel invloed op. Voor de efficiëntie en effectiviteit moeten onderzoeken gebundeld worden, maar dit brengt veel pieken bij de bewoners. Uiteindelijk gaat dit ten koste van de bewonerstevredenheid. Men moet dus niet alle onderzoeken willen bundelen.

Actie: De opdrachtnemer mag meer druk uitoefenen op de opdrachtgever, zodat de langdurige trajecten eerder worden uitgezet en dus eerder gereed zijn. De rest van het proces kan dan ook beter op elkaar worden afgestemd, omdat alle gegevens bekend zijn om het scenario te ontwikkelen. Dit resulteert in een efficiënter en effectiever voorbereidingsproces.

5. *De relevante kennis en documenten die van belang zijn voor een RGS-project, worden niet voldoende doorgekoppeld naar de opdrachtnemer.*
-

De opdrachtgevers koppelen alles door wat bekend is over het complex, echter komt het regelmatig voor dat er weinig informatie bekend is. De opdrachtnemer kan dan uitgaan van een nulpunt.

Reactie Intern: Alle kennis en informatie is bruikbaar en van belang, zodat het proces zo efficiënt en effectief mogelijk verloopt en dubbelingen voorkomen kunnen worden. Alleen op deze manier kan een optimaal resultaat worden behaald. Uitgaan van een nulpunt kost aanzienlijk meer tijd.

Toetsing literatuur: In de initiatieffase wordt de algemene informatie over het project/complex en aandachtspunten doorgekoppeld naar de opdrachtnemer (Vijverberg & Keus, 2013, p. 56).

Actie: De checklist (bijlage XIV), die wordt gebruikt bij de kick-off, moet worden uitgebreid met een kruislijst. Hierin kan worden aangekruist wat er aan relevante projectinformatie aanwezig is en er kan mee worden geïnventariseerd. Dit kan naderhand worden uitgezocht door de betrokkenen.

6. *Er worden geen deadlines gesteld aan de beslismomenten, hierdoor zijn er lange wachttijden en loopt het proces vertraging op.*
-

In de initiatieffase dient de opdrachtnemer een voorbereidingsplanning op te stellen inclusief deadlines en beslismomenten. De opdrachtnemer mag hiervoor best druk zetten op alle partijen.

Reactie Intern: In de praktijk blijkt dat de gestelde deadlines, door de vele disciplines, niet worden gehaald / nagestreefd. Wellicht is een optie om agenda momenten vast te leggen, zodat de stand van zaken besproken kan worden en men controle houdt op de deadlines. Hiermee kunnen de wachttijden gereduceerd worden, waardoor het proces efficiënter en effectiever verloopt.

Toetsing literatuur: Het is belangrijk om een intern procesmanager aan te stellen. Deze zorgt ervoor dat het tijdspad wordt bewaakt, de benodigde informatie wordt verzameld en afspraken worden nagekomen (Vijverberg & Keus, 2013, p. 129).

Actie: Bij de kick-off dient men aandacht te besteden aan de verschillende overlegmomenten en voor wie dit geldt. Ook moeten mogelijke consequenties worden besproken bij het niet nakomen van afspraken. Een intern procesmanager zou uitkomst bieden bij de bewaking van het proces, waardoor wachttijden gereduceerd kunnen worden.

7. *De verschillende manieren waarop gegevens en documenten worden vastgelegd zijn niet overzichtelijk en / of eenvoudig.*
-

Bij iedere opdrachtgever en opdrachtnemer worden gegevens op een unieke manier vast gelegd, omdat er veel verschillende methoden en manieren zijn. Het is lastig om eenduidigheid te creëren.

Reactie Intern: De opdrachtnemer kan proberen te sturen op één document (voor het vastleggen en uitwisselen van gegevens) wat in grove lijnen overal hetzelfde is en toepasbaar bij alle opdrachtgevers. Echter zal de opdrachtnemer zich ook moeten conformeren aan de vraagspecificatie van de opdrachtgever. Eén landelijk format / document voor alle partijen zien ze als een utopie.

Actie: De opdrachtnemer moet sturen op één document, zodat er wellicht meer uniformiteit ontstaat. Hierdoor kunnen partijen ook efficiënter en effectiever werken.

6.2 Getoetste signalen opdrachtgevers

Hieronder zijn alle, eerder geformuleerde, signalen van de opdrachtgevers opgesomd. Dit is uiteindelijk intern teruggekoppeld en getoetst, zodat Hagemans er ook van op de hoogte is en zij dit kunnen specificeren op de eigen organisatie en/of het eigen proces. Op basis van de interne reacties is er in overleg een beslissing gemaakt voor ieder signaal. Is het mogelijk om het signaal efficiënter en effectiever te doen in de organisatie en hoe wordt dit dan gerealiseerd in de praktijk. Daarnaast zijn de signalen waar mogelijk ook getoetst / vergeleken met literatuur (theorie).

1. De bewoners dienen in het volledige proces betrokken te worden/zijn, de plannen moeten op hen worden afgestemd.

Reactie Intern: De bewoners zijn bekend met het vastgoed, zij weten wat er zit en zijn een toevoeging op het klachtenregister. Om deze redenen hebben zij een belangrijke rol in het proces. Door de bewoners serieus te nemen en te betrekken in het proces en planvorming, wordt er beter onderhoud uitgevoerd. Dit resulteert in een hogere klanttevredenheid voor beide partijen.

Toetsing literatuur: Een opdrachtgever zal zijn visie mogelijk ook willen baseren op een gebruikers- of bewonersonderzoek. Hiermee creëert de opdrachtgever draagvlak. (Vijverberg & Keus, 2013, p. 60)

Actie: Om de bewoners belangen te behartigen, dient er standaard een bewonersonderzoek te worden verricht bij investeringsprojecten. Daarnaast is het raadzaam om een bewonersparticipatiegroep¹ op te richten voor het project. Dit zorgt ervoor dat de plannen worden gebaseerd op de gebruikers met als resultaat het juiste onderhoud (gericht op prioriteit) en betere klanttevredenheid.

2. De cultuurveranderingen zijn het belangrijkste om RGS optimaal te laten renderen.

Reactie Intern: De systematiek vergt een andere kennis en competentie waarop een organisatie moet inspelen. Men moet acteren op de cultuurveranderingen, zodat de systematiek kan werken. Als er niet goed op wordt geanticipeerd, dan kan RGS niet optimaal renderen.

Actie: De opdrachtnemer heeft weinig / geen invloed op dit signaal. Het speelt echter wel een belangrijke rol om alles efficiënter en effectiever te laten verlopen.

3. Er is gebrek aan competenties en kennis bij alle partijen.

Reactie Intern: Het gebrek aan competenties en kennis is niet bij alle partijen het geval. Iedereen heeft een andere visie op RGS, waardoor het ook door iedereen op een andere manier wordt benaderd. Dit wil niet zeggen dat er gebrek is aan competenties en kennis.

Actie: De opdrachtnemer heeft weinig / geen invloed op dit signaal. Het speelt echter wel een belangrijke rol om alles efficiënter en effectiever te laten verlopen.

6.3 Koppeling acties aan probleem- en doelstelling

In voorgaande paragrafen is duidelijk geworden welke belangrijkste signalen van de opdrachtnemers en opdrachtgevers er zijn getoetst. Op basis daarvan zijn er korte acties omschreven en de gevolgen voor het voorbereidingsproces. Echter is er nog geen duidelijke terugkoppeling gemaakt richting de probleem- en doelstelling. In de paragraaf wordt deze terugkoppeling weergegeven en er wordt beschreven wat de invloed van de actie is op het voorbereidingsproces.

De probleemdefinitie die is weergegeven in hoofdstuk 1 van de scriptie luidt: "De organisatie van Hagemans ervaart dat het voorbereidingsproces bij RGS-onderhoudsprojecten nog niet optimaal verloopt, waardoor het ten koste gaat van tijd, geld en doeltreffendheid." Op basis van deze probleemdefinitie is de volgende doelstelling geformuleerd: "Indien het voorbereidingsproces van RGS-onderhoudsprojecten wordt geoptimaliseerd, ontstaat er een efficiënter en effectiever proces. Als gevolg bespaard men op tijd en geld en is men doeltreffender."

Hieronder worden de belangrijkste acties uit de signalen opgesomd en toegelicht die een bijdrage leveren aan een efficiënter en effectiever voorbereidingsproces. Daarmee moeten ze ook in verband staan met de hierboven geformuleerde probleem- en doelstelling.

Complex strategie checklist

In de interviews kwamen er veel signalen naar voren over de complex strategie. Daarnaast werd bij de conclusie van de eerste casus geconcludeerd dat een duidelijke complex strategie cruciaal is, omdat er hiermee richting wordt gegeven aan het voorbereidingsproces. Zonder richting doet de opdrachtnemer overbodige en/of verkeerde werkzaamheden in het voorbereidingsproces, deze gaan ten koste van tijd en geld en daarnaast is dit verre van doeltreffend. Om deze redenen is dit onderdeel opgenomen in de toetsing. Bij de actie van het signaal werd vermeld dat een checklist van grote waarde zou zijn om het voorbereidingsproces efficiënter en effectiever te laten verlopen. Deze checklist kan worden opgesteld met behulp van Kwaliteit in Balans (paragraaf 2.2). Er wordt in de paragraaf gesproken over het meetbaar maken van de kwaliteit, dit wordt onder andere gedaan met de zeven kwaliteitsthema's die eerder zijn benoemd en weergegeven (tabel 6). Deze kwaliteitsthema's zijn van belang voor het opstellen van de checklist, daarbij wordt ook de checklist van casus versie 2 (bijlage IX) gebruikt. Het doel van deze checklist is de complex strategie volledig te achterhalen en juist doorvragen bij de opdrachtgever. Indien dit proces goed wordt doorlopen zou het de volgende voordelen moeten bieden:

- Bij het allereerste contact moment met de opdrachtgever(kick-off) kan de checklist worden doorlopen, hierdoor weten alle betrokkenen meteen wat de stand van zaken is omtrent de thema's. Daarnaast zien ze wat dit voor impact heeft op het voorbereidingsproces;
- Er wordt duidelijk welke thema's nog aandacht behoeven en of er nog specialistische onderzoeken moeten worden uitgezet, er kan meteen worden besproken wie dit uitzet;
- Er is één document (de checklist) waarin alle gemaakte keuzes staan opgesomd;
- Het dient universeel te worden gemaakt, zodat het bij alle projecten toepasbaar is.

Met deze doelen en gegevens is er een eerste versie opgezet van de checklist, te vinden in bijlage XIV. Deze 1^e versie van de checklist is getoetst bij een echt project. Bij dit project is Hagemans de opdrachtnemer. De toetsing vond plaats bij de kick-off (het allereerste contactmoment tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer). Hierbij werd duidelijk dat er nog een aantal kwaliteitsthema's ontbraken. Ook moet er worden nagevraagd welke mogelijke onderzoeken bij het voorbereidingsproces in aanmerking komen, zodat men er direct op kan anticiperen. Tevens dient er in de checklist aandacht te worden geschonken aan het budget en aan alle te verkrijgen informatie (in de vorm van een kruislijst). Deze opmerkingen zijn meegenomen en gebruikt bij de verwerking van een 2^e versie van de checklist, ook deze is opgenomen in bijlage XIV. Met behulp van deze checklist zal het voorbereidingsproces efficiënter en effectiever verlopen.

Deadlines stellen aan de beslismomenten, zodat wachttijden worden gereduceerd

Bij aanvang van het voorbereidingsproces, bijvoorbeeld met de kick-off, wordt geïnventariseerd wat voor een werkzaamheden er aan bod komen in het voorbereidingsproces. Daarnaast wordt er een voorbereidingsplanning opgesteld. Hierbij is het belangrijk om duidelijke afspraken te maken over de werkzaamheden, de verantwoordelijke, de deadlines en beslismomenten en consequenties bij niet nakomen van afspraken. Hiermee wordt er een bepaalde druk op gelegd en voorkomt men dat partijen de taken verwaarlozen en dat men op elkaar moet wachten. Uiteindelijk wordt hiermee de wachttijd gereduceerd. Ofwel een voorbereidingsproces dat beter op elkaar is afgestemd, met besparingen in tijd.

De bewoners betrekken in het volledige proces

In verscheidene interviews werd aangegeven dat het essentieel is om bewoners te betrekken in het proces, zodat de plannen gebaseerd kunnen worden op hun belangen. Met behulp van een bewonersonderzoek of bewonersparticipatiegroep kunnen deze belangen worden behartigd. Met behulp van eerder genoemde, kan er een beeld worden verkregen op het vastgoed en het onderhoud. De opdrachtnemer ziet hiermee eenvoudig wat de prioriteit heeft binnen het complex, daarmee kan er dus gerichter / doeltreffender, worden gewerkt. Daarnaast resulteert het in betere klanttevredenheid. Dit heeft ook gevolgen voor tijd en geld, dat zorgt ervoor dat men efficiënter en effectiever te werk kan gaan. Kortom, de bewoners belangen kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan een optimaler voorbereidingsproces.

De cultuurveranderingen, competenties en kennis bij alle partijen

Een cultuurverandering is een erg ruim begrip, het heeft voornamelijk te maken met de totaal andere manier van werken die met RGS wordt bereikt. Hierdoor moeten alle betrokkenen wennen en dit vergt nou eenmaal veel tijd, waar men weinig invloed op heeft. Het speelt echter wel een belangrijke rol om de systematiek optimaal te laten renderen. En dus staat dit nauw in verband met een efficiënter en effectiever voorbereidingsproces.

Hetzelfde geldt voor de competenties en kennis, de andere manier van werken zorgt ook voor veranderingen op gebied van eigen vakgebied in de vorm van taken en/of rollen. Ook hier moet men aan wennen en dit vergt nou eenmaal veel tijd. Echter speelt ook dit een belangrijke rol om alles optimaal te laten renderen.

Afsluiting hoofdstuk

In dit hoofdstuk zijn doormiddel van een toetsing ten opzichte van de theorie en de reactie van interne RGS-deskundigen, acties tot stand gekomen om de signalen en bevindingen in de toekomst efficiënter en effectiever te kunnen laten verlopen. De acties zijn kort beschreven en zijn vervolgens toegelicht en teruggekoppeld naar de probleem- en doelstelling. Daarbij is ook de invloed van de actie vermeld op een efficiënter en effectiever voorbereidingsproces. De toetsing van de verkregen onderzoeksrelevante informatie is hierbij afgerond. Het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 7) bestaat uit de conclusie van het gehele onderzoek en de eerder genoemde aanbevelingen. De aanbevelingen zijn veelal gebaseerd op de acties. Ook zal in dit hoofdstuk duidelijk worden welke aanbevelingen er worden gedaan ten aanzien van het onderzoek.

7 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt eerst bondig de conclusie op de deelvragen beschreven, op basis daarvan is ook de conclusie op de hoofdvraag geformuleerd. De conclusies zijn gevormd met behulp van de voorgaande hoofdstukken uit de scriptie en alle bijbehorende bijlagen. Tevens worden er aanbevelingen gedaan op basis van de conclusies, waardoor het voorbereidingsproces in de toekomst efficiënter en effectiever kan verlopen. Uiteindelijk wordt er nog wat beschreven over de discussie en beperkingen van het onderzoek. Tot slot wordt duidelijk op wat voor een manier een vervolgonderzoek kan worden gedaan.

7.1 Conclusie deelvragen

Bij het onderzoek zijn verschillende onderzoeksvragen geformuleerd. Deze vragen zijn opgesomd in hoofdstuk 1 van de scriptie en bestaan uit één hoofdvraag en verschillende deelvragen. Veel onderdelen van de verschillende onderzoeksvragen zijn ergens in de scriptie of bijlagen aan bod gekomen, echter is er nergens concreet en bondig antwoord gegeven op de vragen. Met behulp van deze conclusies, en de aanvullingen in bijlage XV, is er antwoord gegeven op iedere deelvraag in de vorm van een conclusie.

Resultaatgericht samenwerken (RGS) is een inkoopvorm dat perspectief biedt om de vraag van de opdrachtgever te realiseren (betaalbare huurwoningen bieden aan de sociale doelgroep). Het is een manier om een efficiëntieslag te maken op het gebied van onderhoud en het beheersen van kosten. De RGS-systematiek is een geheel andere aanbestedingsvorm dan de traditionele methode, er zijn dan ook veel verschillen. De belangrijkste verschillen zitten voornamelijk in de visie op samenwerking en de veranderingen die daarbij plaats vinden. Het voorbereidingsproces van RGS bestaat uit 4 fasen, namelijk de: initiatieffase, planontwikkeling, planuitwerking en optimalisatie en uitvoeringsvoorbereiding. Uit het praktijkonderzoek en doormiddel van de casus is de gemiddelde looptijd van een RGS-voorbereidingsproces bepaald bij Hagemans en externe onderhoudsbedrijven. De gemiddelde looptijd van een RGS-voorbereidingsproces bij Hagemans bedraagt ± 31 weken en bij externe onderhoudsbedrijven ± 35 weken. Op basis van deze gegevens kan er geconcludeerd worden dat de looptijd bij Hagemans korter is. Ook zijn er een aantal belangrijke signalen / knelpunten naar voren gekomen, waardoor het proces nog niet optimaal verloopt. De belangrijkste zijn; een onduidelijke complexstrategie, lange wachttijden en onvoldoende doorkoppeling van kennis en documenten. Met behulp van de checklist die is ontwikkeld worden deze knelpunten (grotendeels) getackeld. Om dubbelingen te voorkomen bij RGS is de methode voor het vastleggen en uitwisselen van informatie een belangrijk aspect. Bij een aantal geïnterviewde opdrachtnemers wordt nagenoeg alles geautomatiseerd. Automatisering voorkomt dubbelingen en bevordert het proces, wat voor Hagemans ook een optie is. Middels RGS kan er, buiten dat er onder andere dubbelingen worden weggenomen, ook resultaat en continuïteit worden behaald. Naar deze gedachte hunkeren zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers. In bijlage XV zijn de deelvragen volledig en specifiek uitgewerkt.

7.2 Conclusie hoofdvraag

Op basis van de antwoorden en conclusies van de deelvragen wordt de hoofdvraag uit de scriptie beantwoord, deze luidt als volgt:

Hoe verhoudt het voorbereidingsproces van de RGS-onderhoudsprojecten zich tot andere onderhoudsbedrijven en kan dit efficiënter en effectiever?

De vraag wordt in twee delen beantwoord. In het eerste deel (conclusie hoofdvraag) wordt de verhouding van het voorbereidingsproces van Hagemans bekeken ten opzichte van andere onderhoudsbedrijven. De conclusies die hieruit voortvloeien, evenals de conclusies op de deelvragen, zijn vervolgens gebruikt om te komen tot verschillende aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn beschreven in het tweede deel (aanbevelingen) en moeten ertoe leiden dat het voorbereidingsproces van RGS op onderdelen efficiënter en effectiever kan verlopen. Dit geldt voornamelijk voor Hagemans, maar wellicht is het ook van waarde voor de opdrachtnemers die hebben bijgedragen aan dit onderzoek.

Het antwoord op de eerder geformuleerde vraag is voornamelijk gebaseerd op de resultaten van de casus. Ter versterking worden er ook enkele antwoorden uit de interviews gebruikt. Bij casus schetsproject versie 2 is er al een conclusie gegeven van de verschillende planningen. Deze planningen zijn ingevuld op basis van inzicht, kennis en ervaring met RGS. Hieronder een opsomming van de gemiddelden:

- Het gemiddelde voorbereidingsproces van Hagemans bij de casus komt uit op 31 weken (± 7 maanden);
- Het gemiddelde voorbereidingsproces van de externe opdrachtnemers bij de casus, komt uit op ± 35 weken (± 8 maanden).

Hieruit blijkt dat het voorbereidingsproces in tijd van Hagemans zich onder het gemiddelde bevindt. Echter was het voorbereidingsproces bij enkele praktijkvoorbeelden van Hagemans 9-10 maanden, zoals vermeld bij hoofdstuk 3. Op basis van de resultaten uit de casus en de praktijkvoorbeelden, zou het gemiddelde dus wat hoger uitkomen.

De verhouding van het voorbereidingsproces van Hagemans ten opzichte van andere onderhoudsbedrijven is dus ongeveer gelijk. Er zijn een aantal opdrachtnemers die een langer voorbereidingsproces kennen, maar nog belangrijker is dat er ook een aantal opdrachtnemers zijn die een korter voorbereidingsproces kennen van 20-26 weken. Dit betekent dat er nog voldoende mogelijkheden zijn om het voorbereidingsproces efficiënter en/of effectiever te maken. De volgende paragraaf beschrijft deze mogelijkheden, die ook gezien worden als aanbevelingen.

Ervaring met RGS over de regio's

Aan dit onderzoek hebben, zoals vaker vermeld, 15 onderhoudsbedrijven en 2 opdrachtgevers een bijdrage geleverd. Deze zijn in hoofdstuk 4 gevisualiseerd op een Nederlandse kaart, waarbij ook inzichtelijk werd dat er een behoorlijke spreiding was over het land. Op basis van de ervaring die ieder bedrijf heeft met RGS, de bevindingen die iedere respondent deed en de verwachtingspatronen, kan er heel voorzichtig een beeld worden geschetst van hoever de verschillende regio's zijn met de RGS-systematiek. Wellicht is het niet geheel representatief met deze hoeveelheid respondenten, maar naar verwachting is het wel een reëel beeld.

De opdrachtnemers en opdrachtgevers in het Middenwesten (nr. 10 t/m 13 van de kaart), ofwel de Randstad zijn het verst met de optimalisering van de RGS-systematiek. Veel van deze organisaties (of respondenten) hebben een aandeel gehad bij de eerste ontwikkelingen van RGS, ze werken er veelal langer mee en er is in de Randstad ook meer vraag naar RGS. De opdrachtnemers uit het Oosten (nr. 1 t/m 3 van de kaart) zijn daarna het meest ervaren met de optimalisering. De opdrachtnemers en opdrachtgevers in het Midden-Oosten en Zuiden (nr. 4 t/m 9 van de kaart) zijn minder ver met de optimalisering. Ze zijn er veelal sinds de laatste jaren mee bezig, maar ze zijn erg enthousiast over de toekomst van RGS. Naar verwachting is dit ook een reëel beeld voor de rest van Nederland.

7.3 Aanbevelingen

Zoals in de conclusie al duidelijk werd gemaakt, zijn er zeker mogelijkheden om het voorbereidingsproces efficiënter en/of effectiever te maken, waardoor de doorlooptijd korter wordt.

Als voorbeeld wordt hierbij een vergelijking gelegd met het voorbereidingsproces van 26 weken van de opdrachtnemer Rutges. Dit is een zeer ervaren onderhoudsbedrijf op gebied van RGS, dat actief betrokken is geweest bij de vorming van de leidraad Resultaatgericht Samenwerken. Zij kunnen het voorbereidingsproces van enkel gegunde projecten realiseren in 26 weken. Indien er meerdere projecten tegelijk worden gegund, kan er efficiënter en effectiever worden gewerkt en dan is dit voorbereidingsproces te realiseren in 22 weken. Echter gelden hier wel andere voorwaarden met betrekking tot de gunning. Voor Hagemans is een voorbereidingsproces van 22-26 weken op de langere termijn een mooie doelstelling, maar dit vergt veranderingen in de organisatie en ook in de markt.

Op basis van het onderzoek zijn er verschillende aanbevelingen voor Hagemans en wellicht ook voor de overige opdrachtnemers. De aanbevelingen, die zijn opgesomd, kunnen bijdragen aan een efficiënter en effectiever voorbereidingsproces, zodat de eerder geformuleerde doelstelling op de lange termijn haalbaar is.

De aanbevelingen hieronder zijn gecategoriseerd in twee delen. Het eerste deel bevat de belangrijkste aanbevelingen, deze zijn echt noodzakelijk voor Hagemans om het voorbereidingsproces efficiënter en effectiever te laten verlopen. Het tweede deel bevat aanbevelingen die altijd van toepassing zijn, maar hier heeft men niet direct invloed op. Deze aanbevelingen zijn ook van toepassing op de markt. In bijlage XV zijn nog overige aanbevelingen weergegeven, die mogelijk een bijdrage leveren aan een efficiënter en effectiever voorbereidingsproces. Dit is voornamelijk informatie die verkregen is uit de interviews, hier is verder geen onderzoek meer na gedaan.

De belangrijkste aanbevelingen:

- De complex strategie dient gezamenlijk (door het ontwikkelteam) geformuleerd te worden. Om hierop in te spelen is er een checklist opgesteld (bijlage XIV) die wordt ingevuld bij de kick-off. De checklist heeft de volgende doelen:
 - o Er is één document waarin alle gemaakte keuzes zijn opgesomd. Hierin wordt achterhaalt / door gevraagd wat de strategie is voor het vastgoed, er wordt geïnventariseerd wat de stand van zaken is en wat nog moet worden uitgezet;
 - o Er wordt gevraagd naar richtlijnen over het budget, zodat de scenario's gerichter gemaakt kunnen worden en de efficiëntie verbeterd;
 - o Met behulp van de kruislijst kan worden aangegeven welke relevante projectinformatie aanwezig is en er kan mee worden geïnventariseerd;
- De eerder genoemde checklist dient gekoppeld te worden aan een stroken-/ voorbereidingsplanning, inclusief verantwoordelijke en deadlines, zodat de keuzes van de checklist worden omgezet in tijd in de planning. Deze planning dient ontwikkeld te worden door Hagemans. Hierdoor wordt sneller inzichtelijk wat het voorbereidingsproces inhoudt en wie het uitvoert;
- Bij de kick-off dienen de betrokkenen aandacht te besteden aan de verschillende overlegmomenten, deadlines en beslismomenten. Ook moeten consequenties worden besproken bij het niet nakomen van afspraken;
- Bij investeringsprojecten dient standaard een bewonersonderzoek af te worden genomen. De bewoners moeten betrokken worden bij het proces, omdat zij bekend zijn met het vastgoed en weten wat er speelt. Hierdoor worden plannen gebaseerd op de gebruikers en kunnen scenario's gerichter worden ontwikkeld. Dit resulteert tevens in meer draagvlak en betere klanttevredenheid.

Aanbevelingen die altijd van toepassing zijn:

- De opdrachtnemer kan en mag meer druk uitoefenen op de opdrachtgever, zodat:
 - o De kick-off / gunning van projecten ruimschoots (1 – 1,5 jaar) voor start uitvoering is. Hierdoor ontstaat er meer rust in het voorbereidingsproces en kunnen zaken beter worden gebundeld uit het oogpunt van efficiëntie;
 - o De langdurige trajecten eerder worden uitgezet en gereed kunnen zijn bij de kick-off / gunning. Hierdoor kan de rest van het proces beter op elkaar worden afgestemd en scenario ontwikkelingen worden gebaseerd op de feiten;
- De RGS-systematiek vergt veel cultuurveranderingen waar men op moet anticiperen. Alleen dan kan het proces van RGS optimaal renderen;
- De RGS-systematiek vergt een andere kennis en competentie waarop een organisatie moet inspelen;
- Er dient goed gecommuniceerd te worden tussen alle betrokkenen. Afspraken en beslismomenten moeten worden vastgelegd, zodat het altijd te achterhalen is;
- De rolverdeling moet men goed in acht houden. De opdrachtnemer moet geen beslissingen gaan maken voor de opdrachtgever. De opdrachtgever moet fungeren als regisseur;
- De RGS-systematiek vraagt om vertrouwen, openheid en transparantie waar alle organisaties op dienen in te spelen;
- De opdrachtnemer moet het initiatief nemen en een proactieve houding hebben;
- De opdrachtgever dient een budget mee te geven, zodat er een "richtlijn" is. Hierdoor wordt er effectiever gewerkt en ontstaat er geen scenario wat ver boven budget zit, ofwel niet realistisch is. Het uiteindelijke budget wordt gevormd door het juiste onderhoud.

7.4 Discussie

Het doel van het onderzoek is het in kaart brengen van het RGS-voorbereidingsproces bij Hagemans en externe onderhoudsbedrijven. Vervolgens is er gekeken of dit proces efficiënter en effectiever kan verlopen. De resultaten die onder andere middels de casussen zijn behaald, kwamen deels overeen met de verwachtingen van Hagemans. Bij een aantal onderhoudsbedrijven is de looptijd van een RGS-voorbereidingsproces korter dan bij Hagemans, waar ze dus van kunnen leren. Echter zijn er ook een aantal onderhoudsbedrijven die een langer voorbereidingsproces kennen. De methode van onderzoek die is bedacht in de vorm van een casus heeft op een goede manier uitgedaagd. Tevens is er in het onderzoek naar voren gekomen dat er met behulp van een checklist een efficiënter en/of effectiever proces kan worden behaald. Deze checklist is met een aantal RGS-deskundigen ontwikkeld en in de praktijk getoetst. Eerder genoemde en overige aanbevelingen zorgen ervoor dat het voorbereidingsproces in het vervolg efficiënter en effectiever doorlopen kan worden.

7.5 Beperkingen

Op basis van de resultaten van het onderzoek is het wellicht beter om in de toekomst een aantal zaken anders aan te pakken. Zo hebben er tijdens het onderzoek enkele beperkingen plaats gevonden. Deze worden hieronder in beeld gebracht met daarbij een advies hoe dit in de toekomst voorkomen en verbeterd kan worden.

Gedurende het onderzoek zijn er 15 opdrachtnemers geïnterviewd, met de gedachte om veel informatie te verkrijgen en het onderzoek representatief te maken. Het aanbod van opdrachtnemers is tevens groter dan het aanbod van opdrachtgevers, wat ook een reden was om de focus met name op de opdrachtnemers te leggen. Deze gedachte heeft zich uiteindelijk ook uitbetaald in de gewenste informatie. Echter speelt de opdrachtgever ook een cruciale rol in het onderzoek. Wegens gebrek aan tijd zijn er maar 2 opdrachtgevers geïnterviewd, waardoor de verhouding tussen het aantal geïnterviewde opdrachtnemers en opdrachtgevers niet geheel in balans is. Om het onderzoek representatiever te maken, is het wellicht beter om in het vervolg alleen opdrachtnemers te benaderen met veel ervaring in RGS, evenals meer opdrachtgevers.

De toetsing van de signalen en bevindingen uit het praktijkonderzoek zijn intern getoetst met RGS-deskundigen. In het vervolg is het wellicht een optie om de toetsing uit te voeren met een externe RGS-deskundige die buiten het onderzoek staat. Wegens gebrek aan tijd kon dit niet meer worden gerealiseerd.

7.6 Vervolgonderzoek

Naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek kan er worden gekeken naar eventuele vervolgonderzoeken die hierop voortbouwen. Doordat er in het begin van het onderzoek een duidelijke afbakening is opgesteld, zijn er een aantal onderwerpen (die in de scriptie aan bod zijn gekomen) niet verder onderzocht. De cultuurveranderingen die plaats vinden doordat de RGS-systematiek in vele opzichten veranderingen met zich meebrengt, dient te worden onderzocht. Deze veranderingen spelen een rol in het voorbereidingsproces dat niet optimaal verloopt. Verder gaven enkele RGS-deskundige aan dat de RGS-systematiek minder in gaat op marktwerkingen, waardoor dit niet is gewaarborgd. Deze onderwerpen staan in relatie met het huidige onderzoek, waar vervolgonderzoek naar kan worden gedaan.

Afsluiting hoofdstuk

De conclusies en aanbevelingen vormen het laatste onderdeel van de scriptie. In dit hoofdstuk zijn zowel de hoofd- als deelvragen beantwoord. Daarnaast zijn er conclusies en aanbevelingen gedaan die gericht zijn op de onderzoeksvragen. In het volgende hoofdstuk is de toegepaste literatuur weergegeven. Deze literatuurlijst is in de scriptie en de bijlagen verweven middels een bronvermelding bij de betreffende tekst, illustratie of tabel.

8 Bronvermelding

- Akker, M. v. (2016, Oktober 25). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) Nijmegen.
- Avans*. (2016, September 21). Opgehaald van <http://www.avans.nl/>
- Batch Geo*. (2016). Opgeroepen op December 13, 2016, van <https://nl.batchgeo.com/>
- Berg, S. v. (2016, Oktober 25). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) Ravenstein.
- Bouwbesluit*. (2016, September 23). Opgehaald van <http://www.bouwbesluitonline.nl/>
- Buiting, B. (2016, December 02). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) Nijmegen.
- Dijkhuizen, C. v. (2016, Oktober 25). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) Elst.
- Dorland, R. (2016, Oktober 24). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) Nijmegen.
- EIB*. (2015, Januari 29). Opgeroepen op November 28, 2016, van Economisch Instituut voor de Bouw: <http://www.eib.nl/nieuws/verwachtingen-bouwproductie-en-werkgelegenheid-2015/>
- Elk, R. v. (2016, Oktober 24). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) Nijmegen.
- Energielabel*. (2016, September 23). Opgehaald van <https://www.energielabel.nl/woningen>
- Geest, D. v. (2016, November 1). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) Enschede.
- Hagemans*. (2016, September 07). Opgehaald van <http://hagemans.nl/page/11/hagemans-vastgoedonderhoud.html>
- Hagemans, C. (2016, Juni 17). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) Nijmegen.
- Hooff, F. v. (2016, November 7). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) Zwolle.
- Krogt, H. v. (2016, November 2). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) Rotterdam.
- Kunst, E. (2016, November 25). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) Woerden.
- Oerlemans, C. (2012). *Efficiënt Vastgoedonderhoud*. Amsterdam. Opgeroepen op November 28, 2016
- OnderhoudNL. (2013, Oktober 23). Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhoud. *Kennisfilm over RGS*. Opgeroepen op September 16, 2016, van <https://www.youtube.com/watch?v=RCgrQAIW6bl>
- Pieterse, W. (2016, Oktober 14). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) Nijmegen.
- Regieraad Bouw en PSIBouw. (2008). *Bouw(en) aan de monitor*. Gouda: Regieraad Bouw en PSIBouw. Opgeroepen op November 25, 2016
- RGSNL*. (2016). Opgeroepen op November 7, 2016, van <http://www.rgsnl.nl/>
- Roozeboom, A. (2016, Oktober 19). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) Nijmegen.
- Ruijs, S. (2016, September 16). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) Nijmegen.
- Rutges, D. (2016, Oktober 31). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) De Meern.
- RVO*. (2016, September 23). Opgehaald van <http://www.rvo.nl/onderwerpen/agrarisch-ondernemen/beschermde-planten-dieren-en-natuur/flora-en-faunawet-ffw>

SBRCURnet. (2016, September 05). Opgehaald van <http://www.sbrcurnet.nl/resultaatgericht-samenwerken>

SBRCURnet, TNO, OnderhoudNL. (2013, November 7). RGS voor opdrachtgevers en opdrachtnemers.

Scribbr. (2013, November 28). Opgeroepen op September 12, 2016, van <https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/structuur-plan-van-aanpak-pva-voor-het-hbo/>

Search BV. (2016, September 23). Opgehaald van <http://www.searchbv.nl/nl/diensten/asbestonderzoek-en-saneringsbegeleiding/asbestinventarisaties.html>

Talen, E., & Bakker, P. (2016, November 9). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) Nijmegen.

USP Marketing Consultancy. (2010, Januari 14). Opgeroepen op November 28, 2016, van www.usp-mc.nl

Velde, M. v., Jansen, P., & Dijkers, J. (2015). *Praktijkgericht onderzoek*. Hilversum: Educatieve uitgeverij Nederland. Opgeroepen op September 22, 2016

VGO keur. (2016, Juni 17). Opgehaald van <http://www.vgokeur.nl/prestatie-%20en%20resultaatgericht%20vastgoedonderhoud/wat%20houdt%20het%20in/>

Vijverberg, G., & Keus, D. (2013). *Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden*. Rotterdam: SBRCURnet. Opgeroepen op September 26, 2016

Vos, R. d., & Veldhuizen, H. (2016, November 23). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) Zeist.

Woolschot, S. (2016, November 2). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) Hooge Zwaluwe.